

「業種別支援の着眼点」の拡充や普及促進に向けた委託事業
最終報告書

令和7年3月

株式会社帝国データバンク

目次

I. はじめに	1
II. 事業実施報告	1
1. 「着眼点」の業種の拡大.....	2
1.1 業種の追加	2
(1) 研究会での検討、有識者へのヒアリング	2
(2) 試行版の公表および意見招請	3
(3) 研究会での承認・公表	4
2. 「着眼点」の普及促進活動	5
2.1 勉強会における効果的なコンテンツの研究	5
(1) ケーススタディ	5
(2) 実務者との意見交換	9
(3) 研究会での委員からの意見	9
2.2 事業者インタビュー動画	10
(1) 取材先の選定	10
(2) 動画の特徴および概要	10
2.3 勉強会の実施	13
(1) 講師向けの勉強会（実施内容）	13
(2) 地域主導の勉強会（実施内容）	14
2.4 金融機関等における活用事例の収集	15
(1) 金融機関等における活用事例	15
(2) 着眼点の活用に関する交流会	15
2.5 情報発信	16
(1) ウェブサイトの立ち上げ	16
(2) 帝国ニュース等での紹介	17
3. 「着眼点」に関するアンケート調査	18
3.1 調査概要	18
3.2 調査結果	19
III. 総括	24
IV. 参考資料	27
1. 令和6年度「業種別支援手法に係る研究会」	27
1.1 開催概要	27

1.2 委員・オブザーバー一覧	28
1.3 議事録.....	29
(1) 第1回業種別支援手法に係る研究会	29
(2) 第2回業種別支援手法に係る研究会	46
(3) 第3回業種別支援手法に係る研究会	62
2. 現場ニーズ把握のためのアンケート調査票	80

I. はじめに

コロナ禍から社会経済活動の正常化が進む中、足元の地域経済では、人口減少・高齢化等の構造的な問題を抱えており、昨今の物価高騰や人手不足等の影響を受け、厳しい環境に置かれた事業者が数多く存在している。金融機関は、地域経済の要として、事業者を支えることを通じ、地域経済の成長に貢献していくことが期待されており、そのためには、事業者が抱えている課題を的確にとらえ、付加価値の高い支援を提供することが望まれる。

金融庁では、令和4年度に実施した「業種別の経営改善支援の効率化に向けた委託調査」（委託先：一般社団法人 日本生産性本部）¹、令和5年度に実施した「業種別支援の着眼点の拡充や普及促進に向けた委託事業」（委託先：メディアラグ株式会社）²において、金融機関等の現場職員が経営改善支援を実践するための初動対応の際に活用可能な、業種別の特性を踏まえた、『業種別支援の着眼点』³（以下、「着眼点」という）を取りまとめている。

令和6年度は、「業種別支援の着眼点の拡充や普及促進に向けた委託事業」にて、令和4・5年度事業で作成した「着眼点」に、更なる業種の拡大や内容の更新に加え、金融機関等での実務目線での活用に向けた普及促進策を後押しした。

II. 事業実施報告

本事業では、「業種別支援手法に係る研究会（以下、業種別研究会という）」の運営のほか（「IV. 参考資料」1. 参照）、下記1～3の業務を実施した。

1. 「着眼点」の業種の拡大

1.1 業種の追加

2. 「着眼点」の普及促進活動

2.1 勉強会における効果的なコンテンツの研究

2.2 事業者インタビュー動画

2.3 勉強会の実施

2.4 金融機関等における活用事例の収集

2.5 情報発信

3. 「着眼点」に関するアンケート調査

3.1 調査概要

3.2 調査結果

¹ https://www.fsa.go.jp/common/about/research/20230330_2/0330gyosyubetu_report.pdf

² https://www.fsa.go.jp/policy/chuukai/240329gyousyubetu_report.pdf

³ <https://www.fsa.go.jp/policy/chuukai/gyousyubetu.html>

1. 「着眼点」の業種の拡大

1.1 業種の追加

(1) 研究会での検討、有識者へのヒアリング

令和5年度第3回業種別研究会での、「対象となる若手職員に向けた基本的な「着眼点」については、既存の8業種で概ね必要な業種がカバーされている」との意見や追加業種に関する以下のような意見を踏まえ、追加業種の必要性を検討した。

○業種の追加に関する主な意見

- ・ サービス業の着眼点作成の際に対象外とした宿泊業、地域福祉を支える介護業などが候補に挙げられる
- ・ 与信額の多いのは不動産業だが個別評価要素も強い

その上で、令和6年度第1回業種別研究会において、追加業種は介護業、宿泊業を対象とし、以下のような点に留意しつつ作成するよう意見があった。

図表 1 追加業種に対する委員からの意見

対象業種	留意点（一部抜粋）
介護業	・ ケアプランの作成や、訪問介護から施設を有するグループホーム・老人ホームまで、サービス内容が多岐にわたっている ・ 訪問型か施設型かという二軸であれば、労働集約型産業なのか資本集約型なのかという分類ができ、論点が見えてくるのではないか ・ 施設の規模や従業員数で、売上の上限がある程度、決まるため、事業自体が公的保険制度に左右される面が大きい ・ 経営者の経営理念が明確であるかどうかといった視点も大切 ・ 老健や特養のような施設のビジネスであれば、選ばれる施設なのかどうか、医療・病院との連携が図れていてお客様が確保できるのか、紹介ルートがあるのか、その他ネットの口コミがどうなのか ・ 慢性的な従業員不足が聞かれるので、それらを確保するルート

対象業種	留意点（一部抜粋）
宿泊業	・規模や立地、宿泊目的の違いによって、運営方法にも大きな違い ・企業自体のマネジメントだけではなく、地域全体としての集客力、魅力度に左右される面もある ・設備等の更新や修繕を定期的に行う必要がある ・内部留保が不足しがちで、借入に依存せざるを得ない企業様も多い ・稼働率を上げる工夫として、ネットやブログの活用等が非常に有効になっている ・コロナ禍で離れた従業員は戻らず、IT化、DX化は必須 ・KPIはシンプルで、客室単価と客数の掛け算、客室単価を上げるにはどうするか、客数稼働を増やすにはどうするかが大切

これらの意見を踏まえ専門家と相談し、「着眼点」のコンセプトに基づき若手や経験の浅い職員向けに、基本的な理解を促すための整理を行った。取りまとめのポイントは以下の通り。

介護業は、単なる知識集にならないよう留意しつつ、実質的な事業性や人・設備での分類、人材関係、稼働率の維持のためのポイントなどに着眼した内容とした。

宿泊業は、立地や業態により大きく事業性が異なるところ、決算書では固定長期適合率や償却前営業利益など立地や業態に左右されない指標を掲載した。なお、訪問時はWebによる情報収集や業態別の着眼点、主要設備や人へ着眼した内容とした。

（２）試行版の公表および意見招請

第２回業種別研究会での改善意見を踏まえ、介護業、宿泊業ともに試行版を作成した。「着眼点」の普及促進のためのウェブサイト（以下、「着眼点」専用サイトという）に、令和６年１１月５日～１２月１１日までの期間、施行版を公表し、金融機関等の現場職員の方に広くご活用いただけるよう意見募集を実施した。

金融機関及び専門家より２８件（介護業１４件、宿泊業１４件）の意見が寄せられた。全体として、ポジティブな意見が大半であり、もう一步踏み込んだ内容を期待するものであった。試行版に関する意見数は、過去の同様の取組みと比べて増加しており、特に金融機関の実務者からの意見が多く、金融機関や営業現場への普及を感じるものとなった。

それら意見の内容は、第３回業種別研究会にて提示する最終案の取りまとめの参考とした。

○主な意見

(介護業)

- ・設備／人という大きな区分でサービス類型が整理されており、分かりやすい
- ・業態毎の目安となる指標が記載されており、顧客との対話の糸口として活用できることから参考になる。
- ・利用できる要支援・要介護認定の紐づけや、要支援・要介護の定義を加えてはどうか

(宿泊業)

- ・自機関でも与信先を 4 象限で分類しており、県内宿泊業のポートフォリオ分析を行っても面白いと感じた
- ・運転資金の発生具体例などがあるとよいのではないか

(3) 研究会での承認・公表

第3回業種別研究会において、介護業、宿泊業の最終案を提示した。委員から「介護業、宿泊業ともに、業種の特徴を理解しやすく取りまとめており、また提供するサービスの内容や、対象とするお客様、利用者に応じた分類、それぞれの特徴や着眼点が整理されている」などの意見があった。第3回業種別研究会にて委員の了承を得た。

2. 「着眼点」の普及促進活動

本事業では、金融機関等の現場職員に対して「着眼点」の普及を促すための効果的な方法について検討した。それぞれの取組み実績について以下の通り。

2.1 勉強会における効果的なコンテンツの研究

(1) ケーススタディ

地域や組織での自走化に向けた、勉強会参加者の理解を深めるための効果的なコンテンツの研究として、計3つのケーススタディを作成した。

○全体のねらい

- ・金融機関職員の通常の融資業務とのつながりから、決算数字より企業を類推する
- ・決算数字の比較と業種特性や業種知識等を活用して企業像を具体的に検討することで、参加者の理解を深めるとともに、考えの幅を広げる
- ・決算の良し悪しを判断するのみではなく、他業種を含めた着眼すべき点やネット情報などから、合理的に類推できる事業の特徴や課題についてディスカッションする
- ・数値の指摘にとどまらず、一步踏み込んだ具体的な検討を促す

図表 2 ケース別のグループワークにおけるポイント

ケース	ポイント
A【飲食業】	身近な飲食店（イタリアン）を題材とし、「どちらかの店舗経営を引き継ぐとしたらどちらを選ぶのか」とすることで、自分事として自身の経験も踏まえて検討する。
B【建設業】	地方の建設業でよくある3パターン（総合建設業・土木業・造園業）を比較し、完成原価報告書における特徴的なコスト配分を検討する。
C【小売業と製造小売業】	事業者インタビュー動画を活用し、同じ「靴販売」でも、小売業と製造小売業では、ビジネスモデルや儲けのポイントが違うことについて検討する。

図表 3 ケーススタディ A～C

・ ケース A 【飲食業】

ケースA（飲食業）

【どちらが良いお店？】

貴方は地元にある取引先の飲食店（イタリアン）の担当を引継ぐことになりました。
以下の情報で、A・B店がどのような店なのか？を類推してみてください。

A店	B店
売上高 12,000千円 原価率 25% 減価償却費 100千円 利益 2,000千円	売上高 60,000千円 原価率 37% 減価償却費 3,000千円 利益 ▲1,000千円

【着眼のヒント】

- ・ 商売の規模から診る （1日当たりの売上→客単価×客数、メニューと客層…）
- ・ 原価率から診る （原価率の差はなに？→メニュー構成や提供方法…）
- ・ 減価償却費から診る （償却資産とは何か？≡ 投資 → 借入金の有無…）
- ・ 人の観点から診る （従業員数やその確保、代替手法…） 等

どのようなお店を想像できたか？

仮に自分が経営するのなら…？

ケースA（飲食業）… ワークシート

着眼した ポイント	A店	B店
・		・
・		・
・		・
・		・
・		・
・		・
課題※	・	・

※課題については、「自分が経営するとなったら、心配になると思う点」を挙げてください。

【グループ検討】どちらの店舗を経営（承継）するのが良いと考えますか。

発表時は、① A・Bの特徴とどのような店舗を想像したか？② どちらのお店を経営するか、その理由や課題

・ケース B【建設業】

ケースB（建設業）

ABCそれぞれの損益計算書から、どのような業態が類推できるでしょうか。

3業態からそれぞれ選んでください

（単位：千円）

	A	B	C
完成工事高(売上高)	400,000	200,000	50,000
材料費	100,000	30,000	3,000
労務費	30,000	90,000	30,000
外注費	180,000	20,000	0
減価償却費・リース費用	20,000	15,000	1,000
その他	20,000	10,000	3,000
完成工事原価	350,000	165,000	37,000
完成工事利益(粗利益)	50,000	35,000	13,000
一般経費	45,000	30,000	10,000
営業利益	5,000	5,000	3,000

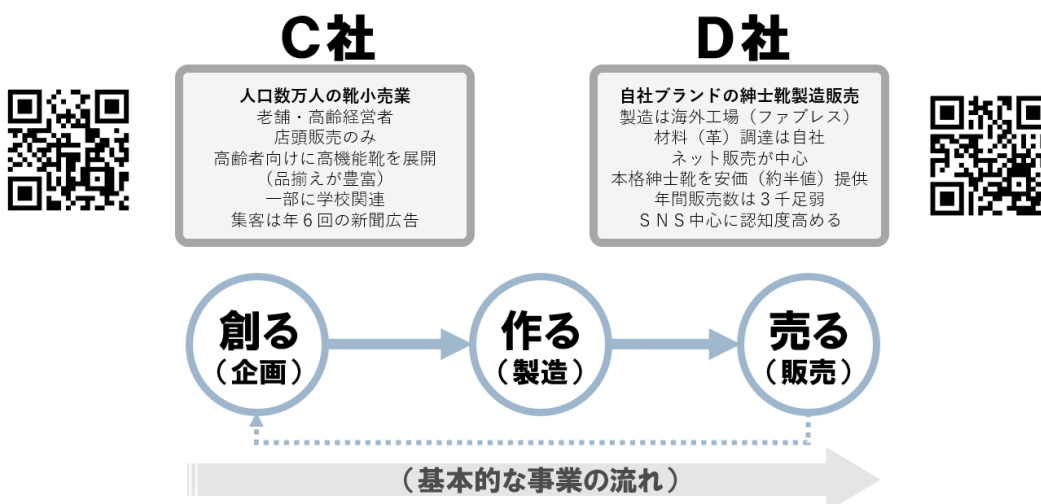


・ケース C【小売業と製造小売業】

ケースC（小売業と製造小売業）… 事業者インタビュー動画

【比較して戦略や課題を検討しよう】

「事業者インタビュー動画」も参考にしながら、同じ靴販売においても、ビジネスモデルの違いや販売戦略について、共通の課題やその違いについて比較してみましょう。



ケースC（小売業と製造小売業）… ポイントの事前説明

品揃えには両面がある



グループワークで検討いただくこと

- ・ 事業概要やインタビュー動画から、フロー図にてビジネスモデルを考えてください。
- ・ ビジネスモデルにおける儲けのポイントはどこにあると思いますか。
- ・ 運転資金の申し込みがあった場合、どのような留意点がありますか。
(リードタイムや在庫などから確認すべきことを考えてください)
- ・ C社・D社の売上向上を目指すため、次の一手を考えてください。

比較して違いを考えましょう

ケースC（小売業と製造小売業）… ワークシート

着眼した ポイント	C社 地方の老舗小売業	D社 本格紳士靴の企画販売
主要な顧客層	・	・
ビジネスモデル・特徴	・	・
気づき（儲けのポイント等）	・	・
リードタイム	・	・
運転資金の申し込みがあったらどの点に留意すべきか？	・	・
課題や懸念のポイント（心配になること等）	・	・
次の一手があれば解決策（提案）	・	・

発表時は、① 気づき、② 懸念ポイントや課題、③ 解決策（提案）について、発表ください。

○勉強会での活用

各地域の財務局・財務事務所、信用保証協会等の勉強会にて、ケーススタディを活用、4～6名程度を1グループとし参加者同士で検討するグループワークを複数回実施した。参加者からは非常に前向きな意見が寄せられた。

(参加者コメント)

- ・同業者であっても、異なる経営であるということを念頭に、自身の考えが必ずしも正しいものではないとして事業者と向き合いたい
- ・限られた情報でも、内部環境や外部環境により、今後、企業がどのように展開するかを想像することで、その企業に対してどのような支援ができるのかを考えることができた
- ・さまざまな仮説を立て、それを経営者にぶつけることで事業に関する理解を深め、支援を打ち出すことに活かしていきたい

(2) 実務者との意見交換

【開催日時】 令和6年8月27日(火)

【参加者】 企業支援担当部門の5名(4信用保証協会)

参加した実務者からは以下のような意見があった。

- ・決算書の特徴から「企業を類推する」というアプローチは興味深い
ある意味では「直観力」が試される
- ・決算書から事業者の姿や課題を想像することは、「着眼点」を通常業務に落とし込めるアプローチだと思う
- ・対象者や時間によるが、与件はもう少し多い方が良いのではないか
- ・決算書には、業種ごとに一定の構造があるので、その理解や違和感などが気づけるようになるとうい
- ・ケースにBS(貸借対照表)がないのが、支援目線の強化にはよい

(3) 研究会での委員からの意見

第2回、第3回業種別研究会において、ケーススタディを提示した。委員から「事業の実態やビジネスモデルへのイメージを持つことができるため、業種の特徴等の理解を深める上で効果的なツールである」、「講師側にとっても、テンプレートとして使用できるため有用である」との意見があった。

2.2 事業者インタビュー動画

本事業において、「着眼点」を補足し、「着眼点」の理解を深めることを目的に、製造業・サービス業で計6社の事業者インタビュー動画を作成した。

（１）取材先の選定

「着眼点」専用サイトにて、取材先の公募を行った。中小企業の特徴（下請け・小ロット・限定的な市場範囲）や地域性（集積地）などの視点から取材先を選定した。

（２）動画の特徴および概要

動画の編集にあたっては、既存の動画と可能な限り整合性を持たせつつ、改善を加えて制作した。

○前年度から継続した点

- ・「着眼点」の利用対象となる若手職員等が、事業者との対話のアプローチとして参考となる構成
- ・事業者（社長・代表）からビジネスモデルや経営課題などを語っていただくことで、できる限り本音を引き出す
- ・数分程度のショート動画とし、要点をおさえる

○今年度、工夫・留意した点

- ・図やテロップを活用し、視覚的に業種の特徴を捉えられる
- ・インサート動画やアニメーションなどの場面転換を増やし、視覚的に単調にならない工夫
- ・インタビュー内容に加え、質問も字幕で常時表示することで、ながら視聴でも動画の内容を理解できる

作成した6社の動画の概要は以下の通り。

図表 4 6社の事業者インタビュー動画概要

【製造業】地域飲食店のこだわりソースを小ロットで製造	
株式会社大黒屋 (大阪府大阪市) 中規模の液体調味料メーカー ①独自の開発ノウハウ ②小ロットのOEM生産 ③高レベルの衛生管理 店舗オリジナルなど小ロットのOEM生産を得意とし、競争回避	 ビジネスの転機 1. 「耐熱」のヒット 2. 小ロットのOEM受注 Q. ビジネスの転機があれば教えてください。 今に至ってるというような次第でございます
【製造業】社内一貫生産でニーズに応える金属プレス加工	
有限会社小野製作所 (大阪府東大阪市) 長年の歴史に培われた職人技による板金加工(自動化しにくい中型部品の小ロット生産)に強みを持つ 近年、同業者の廃業から受注に至るケースもある	 取引開始の経緯 地元のネットワークとHPからの問合せ 近年は同業者の廃業から受注確保に至ることも Q. どういった経緯で取引が始まることが多いですか? その工場でまかっていた加工の依頼からの
【製造業】一般消費者からアスリートまで、品質にこだわった手袋製造業	
株式会社ハシセン (香川県東かがわ市) 地場産業である「手袋加工」 現在は高品質・ローコスト技術を求めて、生産拠点の中心は海外ものづくり技術が失われないため、トップアスリート向けは国内生産	 品質維持の取り組み① 全工程に品質基準を設置しクリアして次の工程に進む 仕組み化 Q. 高品質を維持するための取り組みを教えてください ここにそれぞれの従業員の経験であったり

【サービス業】外国人にも支持される上級者向けフリーウェイト専門ジム	
株式会社 ONI (大阪府大阪市) 主力事業はジム器具の販売 展示場を兼ねた本格ジムを開設、 インバウンドの影響で、外国人ユー ザーの SNS 発信から独自のコ ミュニティが形成され、自社ブラン ドの認知が向上	
【サービス業】積極的な設備投資で法人需要を取り込むクリーニング業	
有限会社サンドライ (富山県小矢部市) 地場を中心に事業展開 チャレンジャーとして、介護施設 など法人需要に営業推進 積極的な設備投資により処理能 力を向上させ、ニーズへ対応する ことで、競争力を維持	
【サービス業】架装や整備などのクレーン付トラックに特化した総合サービスを提供	
江口自動車工業株式会社 (福岡県久留米市) クレーン付小型トラック分野に 特化した特殊車両製造・整備業 その専門性から九州全体を商圏 とする 優秀な人材の確保が今後の成長 のカギと考えている	

2.3 勉強会の実施

(1) 講師向けの勉強会（実施内容）

金融庁では、今年度も引き続き、現場職員への普及を推進するため、地域や組織内部で講師役として普及の促進をしてもらう「講師向け勉強会」を実施した。令和6年3月公表の追加業種についても、東京、大阪にて計3回開催した。後述のアンケート結果からも、「業種別支援の着眼点」について、社内で「講師役」を担う人材となるキーマンにより、地域や組織内へ一定の伝播がなされたと考えられる。

【参加者数】

全国の金融機関より、延べ198名が参加

1回目：4月19日	大阪開催（近畿財務局）	66名参加
2回目：5月8日	東京開催（金融庁）	74名参加
3回目：6月7日	東京開催（金融庁）	58名参加

図表5 勉強会案内リーフレット



2024「業種別支援の着眼点」
追加3業種「講師向け勉強会」

第1回
近畿財務局

2023.11に試行版にて公表された『業種別支援の着眼点』追加3業種（製造業・サービス業・医療業）の講師向け勉強会を開催いたします。

本勉強会では、「業種別支援の着眼点」の普及を目的に、組織等で講師を担っていただける職員向けに、追加業種のポイントを講義します。

●開催日時：
令和6年4月19日（金）13:30～17:00
（受付時間 13:00～）

●開催場所：
近畿財務局 4階 講堂
住所：大阪市中央区大手前4-1-76
大阪合同庁舎4号館

●参加対象：
・地域金融機関・信用保証協会の事業者支援担当者（1機関1名まで）
・現場職員への普及を促すため、社内外で勉強会を開催するなどを期待しています。また、事後アンケート等にもご協力をお願い致します。

●定員： 70名（先着順）

●講師：
北門信用金庫 企業支援室長 伊藤貴作氏
（金融庁 監管局 専門調査員）

●参加費： 無料

●留意点：
・本講座は、組織等で講師となる方向けの講義であり、スクール形式で行います。
・参加にあたり『業種別支援の着眼点』（追加3業種を含む）をご確認ください。

●当日のスケジュール：
13:00：会場（近畿財務局1階受付）
13:30：勉強会開始～挨拶
13:40～14:50(70)：講義①（製造業）
14:55～15:50(55)：講義②（サービス業）
15:55～16:50(55)：講義③（医療業）
16:50～17:00：質疑応答・終了
各講義の間に5分の休憩を設けます

●募集期間：
・令和6年4月1日 10:00～
令和6年4月12日 ～17:00
（先着順であり、定員予告なく募集を終了することがあります。）

●応募フォーム：
参加登録フォームよりお申し込みください。
※上記、募集終了日時より登録可能
※参加決定時には事務局よりご連絡いたします。
<https://forms.office.com/r/mRPxIBfY>

※東京でも同様の勉強会を開催予定で（2024年5月予定）



主催：
近畿財務局
金融庁

お問い合わせ：
金融庁 地域金融企画室
chiki1@fsa.go.jp
03-3506-6000（代表）
内線 3542

（２）地域主導の勉強会（実施内容）

金融庁では、今年度も引き続き、全国 30 か所以上で説明会・勉強会等へ職員を派遣した。各地では信用保証協会や財務局、業界団体等により、地域の事情に合わせた勉強会や研修会が開催された。それらでは、グループワークの実施や活用事例の紹介などを通じて、参加者が自組織でも勉強会を実施、展開できるように工夫した。

2.4 金融機関等における活用事例の収集

(1) 金融機関等における活用事例

「着眼点」の普及促進のため、地域金融機関等における「着眼点」の活用事例の収集、取りまとめを行った。

収集の対象先には、「着眼点」専用サイト内での公募の他、後述するアンケート結果を踏まえた上で積極的な取り組みや、独自の活用を行っている先を選定した。また、令和5年度の委託事業で取りまとめた活用先に対しても、その後の経過や新たな課題などについて取材し、自走化に向けたヒントとなるようなポイントを取りまとめた。

金融機関等への「着眼点」の普及が進み、事業者支援や事業性評価能力の向上に向けた、一つのアプローチとして認知され、一部で“定着”への動きに移行している事例もみられた。代表的なものとして、「保証協会による地域金融機関への出張勉強会」といった地域全体での動きや、「地場産業への支援能力を高めるために独自の着眼点を作成」とするといった地域の主要産業の研究に関する独自の工夫、主要行においても若手行員の育成のために営業店内勉強会といった取り組みもあった。

(2) 着眼点の活用に関する交流会

地域金融機関等における「着眼点」の活用事例の収集の取組みの一環として、「着眼点」を社内研修等で活用している企業支援関連部署の4名（4金融機関）において、組織や立場を超えた意見交換をするための交流会を開催した。

【開催日時】 令和6年8月26日（月）

【参加者】 社内へ「着眼点」普及を促進する企業支援関連部署等の担当者

いずれの金融機関でも現場職員における「着眼点」の普及は一定の効果を上げているが、若手職員の支援能力向上が共通の課題であった。

特に短期的な成果に偏りがちな若手に対して、長期的な視点を持たせる教育やインセンティブ制度の見直しが必要であるという意見や、事業者との共通言語として「着眼点」や数値の活用など、職員一人ひとりが顧客のメインパートナーとしての役割を果たせるようにすることが重要であるという意見があがった。

2.5 情報発信

(1) ウェブサイトの立ち上げ

「着眼点」専用サイトを構築し、「着眼点」試行版の公開・意見招請を始め、事業者インタビュー動画の取材先や地域金融機関などの活用事例の協力先の公募、完成した事業者インタビュー動画や活用事例の公開をタイムリーに行った。

- ・「着眼点」専用サイトの運用（令和6年7月～令和7年3月）
- ・事業者インタビュー動画の取材先を公募（令和6年7～8月）
- ・地域金融機関などの活用事例の協力先を公募（令和6年7～12月）
- ・「着眼点」試行版の公開・意見招請（令和6年11月）
- ・地域金融機関などにおける活用事例の公開（令和6年12月）
- ・事業者インタビュー動画の公開（令和6年12月～令和7年1月）

（２）帝国ニュース等での紹介

島根県、北海道、長野県等で開催した勉強会について『帝国ニュース』で取り上げた。読者は金融機関とともに事業者も多く、幅広い層への認知につなげた。また、各地の勉強会や研修会等については、その他の報道でも取り上げられている

図表 6 帝国ニュース（山陰版）抜粋

第三巻郵便物認可

TEIKOKU NEWS 山陰版

2024/10/14 mon. | 03

～山陰版～
Topics

県内事業者の経営支援強化に向けた
合同研修会を開催

10月4日、島根銀行本店にて中国財務局松江財務事務所（高梨敦所長）と島根県信用保証協会（藤原孝行会長）は、中小事業者の経営支援強化を目的に島根県内の金融機関をはじめ県や経済団体、企業支援機関の若手職員約80名を対象に合同研修会を開催した。

会に先立ち、中国財務局松江財務事務所の高梨敦所長は、参加者に向けて「本日の研修会で事業者に寄り添うための知識の習得、共有のほか、営業現場レベルで横連携を図り、ネットワークを形成して欲しい」と述べた。

本合同研修会では、金融庁が主導して作成した「業種別支援の着眼点」などを活用した講義やグループワーク形式でノウハウを学んだ。最初に中国財務局松江財務事務所の宮原浩介理財課長は、「最近の金融経済情勢及び業種別支援の着眼点作成のねらい」について講義、一歩先を見据えた金融機関による事業者支援の必要性を説いた。島根県信用保証協会の森脇理絵課長補佐は、協会の取り組みや金融支援メニュー、経営支援ツールなどを紹介。実質無利子・無担保融資（ゼロゼロ融資）の返済本格化に伴い、リスク対応先においては条件変更や新規保証対応など再度金融支援を実行している企業が多いと解説。物価高や人件費増加など中小零細企業を取り巻く厳しい経営状況を説明した。

今回の合同研修会のメインとも言える「業種別支援の着眼点」のセッションでは、島根県信用保証協会の渡部幸一課長補佐が、製造業支援にお

ける着眼点について講義した。中小製造業の目利きとして、決算書の売上原価に着目。材料費や労務費、外注費、減価償却費の構成割合から生産体制や事業モデルを事前に類推しておくことがポイントと話した。訪問時の工場見学では在庫の多寡を財務諸表だけでなく、生産形態や使用する原材料の希少性や相場変動など企業のビジネスモデルを理解したうえでの判断が必要と説明。生産現場の組織や生産工程、工場内の整理整頓の状況や工員の作業状況にも着目すべきと解説した。これらポイントを踏まえ経営課題を把握し、全体感や企業個別の視点から将来の成長性に対する目利きの重要項目にも触れ、参加した若手職員が聞き入った。

グループワークでは、サンプル企業の決算書から読み取れることやSWOT分析などについて話し合い、各グループから活発な発表が行われた。合同研修会後には懇親会が開催されるなど若手職員の交流の場も設けられ、目的とする事業支援者同士のネットワーク強化が図られた。



当日の会場の様子

3. 「着眼点」に関するアンケート調査

3.1 調査概要

「着眼点」の認知度や活用状況、事業者支援における課題、育成方法などを把握することで、金融機関等の現場職員による効果的な事業者支援策等を検討することを目的に、アンケート調査⁴を実施した。

調査期間：令和6年8月30日～令和6年9月20日

調査方法：WEB 調査

調査対象：地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合、信用保証協会 計 508 機関

営業店実務担当者 2 名、営業店管理者 2 名、

企業支援部門 1 名、人事研修部門 1 名の金融機関 6 名を金融機関の任意で選出

回答者数：1,755 名

回答金融機関数：419 機関（判明分のみ）

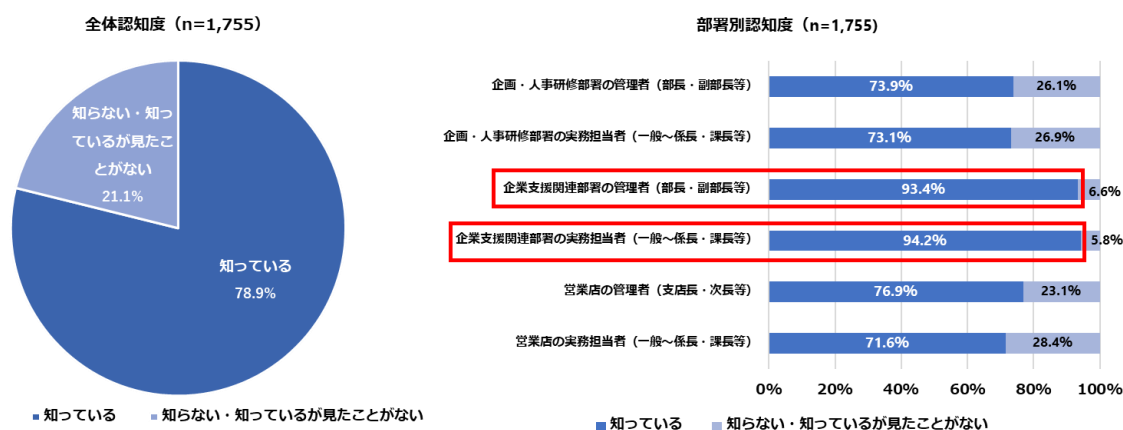
金融機関回答率：82.4%

⁴ 別添『業種別支援の着眼点』に関するアンケート調査の結果

3.2 調査結果

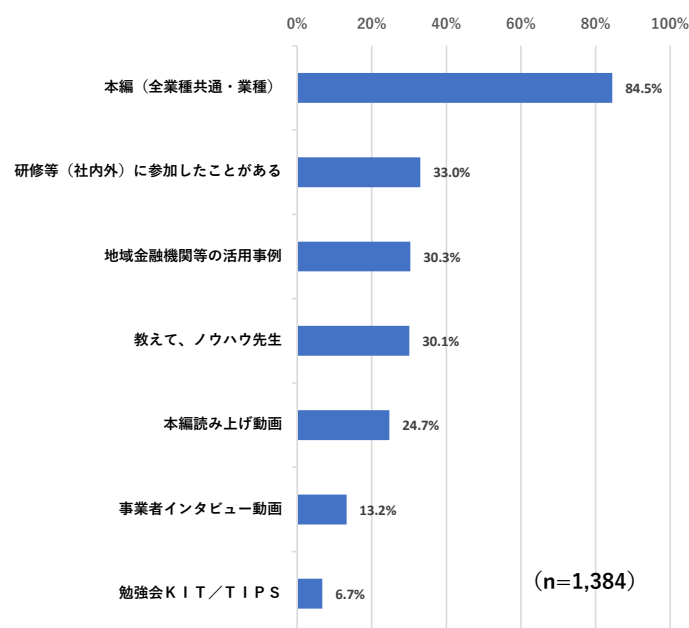
「着眼点」の認知度は全体で 78.9%であり、企業支援関連部署では 9 割以上、営業店では 7 割以上が認知している（図表 7）。

図表 7 「着眼点」の認知度（単一回答）



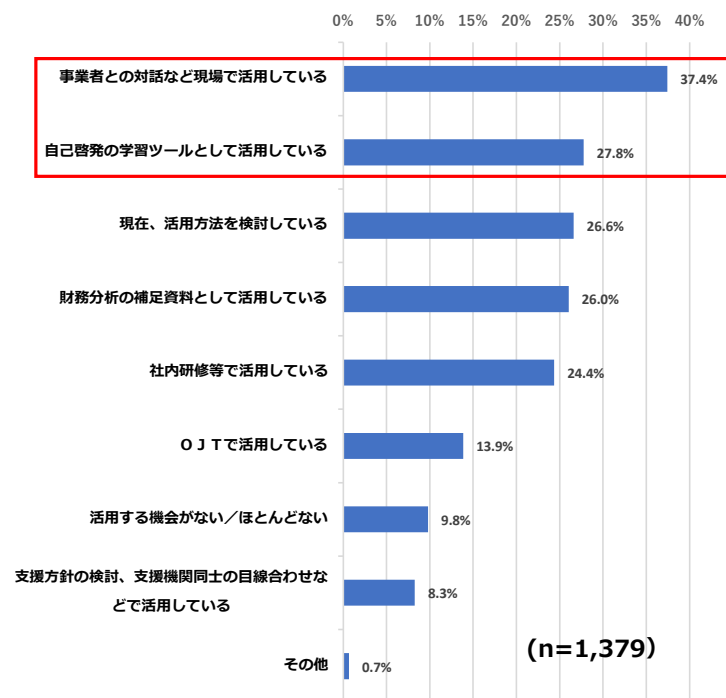
最も多く閲覧・視聴されたコンテンツは「本編（全業種共通・業種）」が最も多く、次いで「研修等（社内外）に参加したことがある」、「地域金融機関等の活用事例」の順であった（図表 8）。

図表 8 閲覧・視聴したコンテンツ（複数回答可）



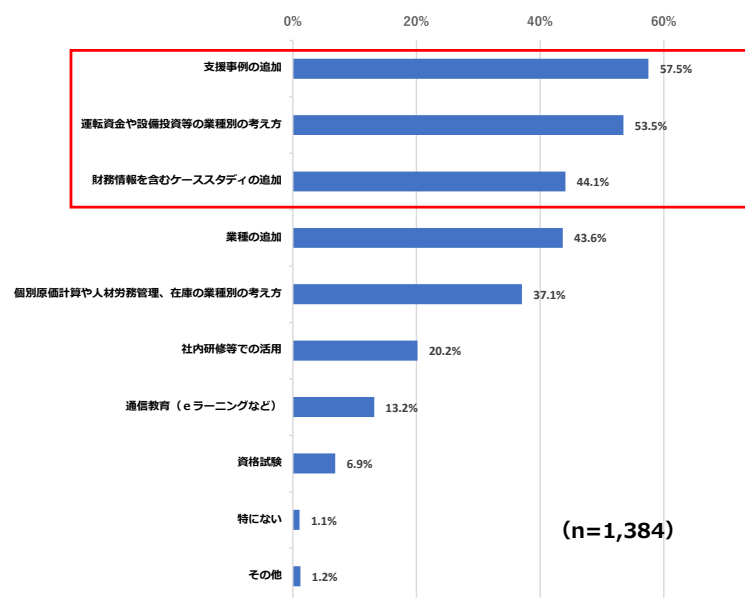
活用状況については、「事業者との対話など現場で活用している」が 37.4%で最も多く、次いで「自己啓発の学習ツールとして活用している」が 27.8%であった（図表 9）。

図表 9 「着眼点」の活用状況（複数回答可）



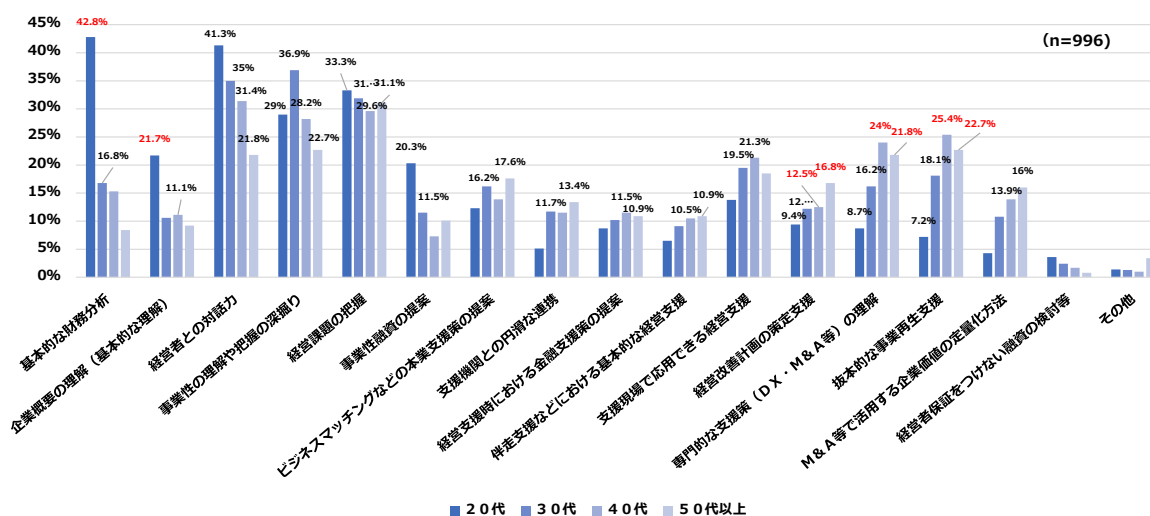
「着眼点」の理解を深めるために、あったらよいと思われるものには、「支援事例の追加」や「運転資金や設備投資等の業種別の考え方」、「財務情報を含むケーススタディの追加」などが多かった（図表 10）。

図表 10 「着眼点」にあったらよいと思われるもの（複数回答可）



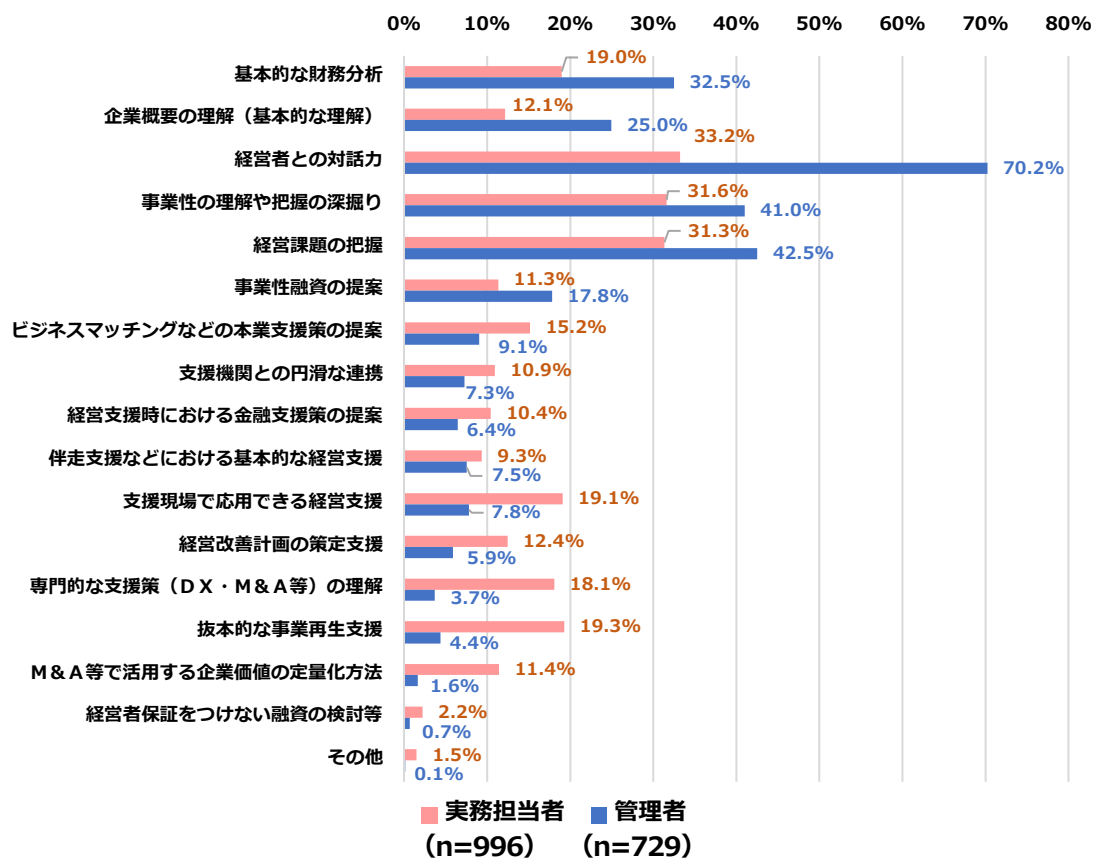
実務担当者が身につけたい支援能力については、年代別では、20代は「基本的な財務分析」や「企業概要の理解」など基礎的な能力を求める割合が高く、40代・50代では「経営改善計画の策定支援」や「抜本的な事業再生支援」などの支援能力を求める割合が高い（図表 11）。

図表 11 【年代別】事業者支援の業務で身につけたい支援能力（実務担当者）（複数回答可）



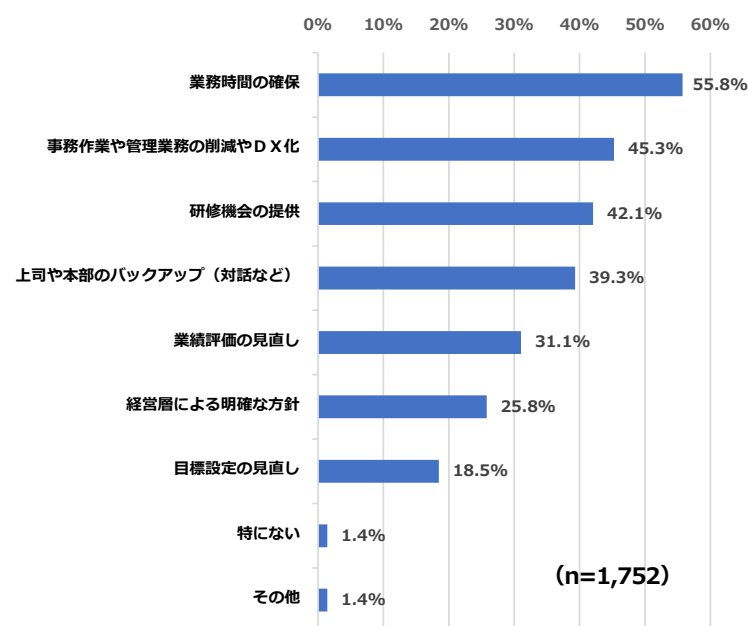
実務担当者は基礎から応用まで様々な支援能力を身につけたい意向がある一方、管理職は基礎的な能力の習得を重視しており、認識に差がある（図表 12）。

図表 12 （実務担当者）事業者支援の業務で身につけたい支援能力（複数回答可）
（管理者）部下に身につけさせたい支援能力（複数回答可）



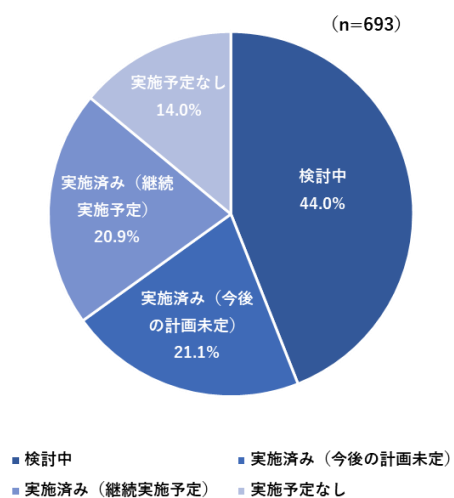
また、事業性融資や事業者支援を積極的に行うためには、「業務時間の確保」(55.8%)や「事務作業や管理業務の削減や DX 化」(45.3%)といった時間や効率に関する回答が多い(図表 13)。

図表 13 事業性融資や事業者支援を積極的に取り組むために必要なこと(複数回答可)



研修・勉強会の取組みについて、「検討中」が最も多く 44.0%、「実施済み(今後の計画未定)」が 21.1%、「実施済み(継続実施予定)」が 20.9%とほぼ同率で続いた(図表 14)。

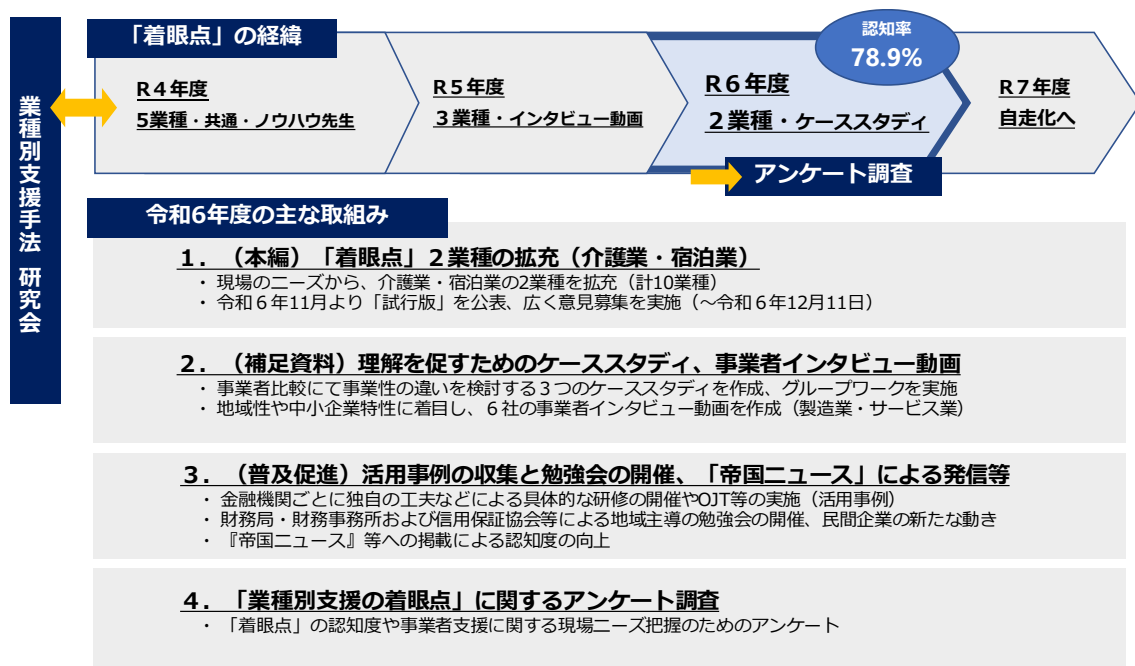
図表 14 研修・勉強会の取組み



Ⅲ. 総括

令和4年度からスタートした業種別支援手法に関する取組みにより「着眼点」が公表され、今年度で3年目を迎えた。「着眼点」本編は10業種まで拡充し、金融機関の現場職員の事業者支援に関する基本的な知見やノウハウはおおよそカバーできたと考えている。また、本編の理解を促すための読み上げ動画や事業者インタビュー動画など、自主学習向けのコンテンツとして充実させることができています。普及促進の観点からは、金融機関等における「着眼点」の活用事例の収集や、金融庁および各地域における勉強会の開催、研修会で活用できるケーススタディの作成ほか、勉強会の様子については『帝国ニュース』などにより情報発信を行ってきた。また、今年度は「着眼点」や事業者支援の現在地を把握するため、金融機関等へのアンケート調査を実施した。

図表 15 「着眼点」のこれまでの経緯と令和6年度の主な取組み内容



アンケート調査からは、金融機関等の職員への認知は進んでいることがみてとれる。しかしながら、事業性の把握や事業者支援能力の向上には、現場での活用が重要であり、それには一定の時間を要するなど、金融機関等や地域での継続的な取組みが必要になるという課題がある。一部の金融機関等においては、出張勉強会や地場産業の「着眼点」作成といった独自の工夫をしている事例があり、積極的な動きもみられつつあるものの、より全体への普及を目指すにあたり、各地域での自走化による持続的な取組みに向けて、以下のようなアプローチが必要と考える。

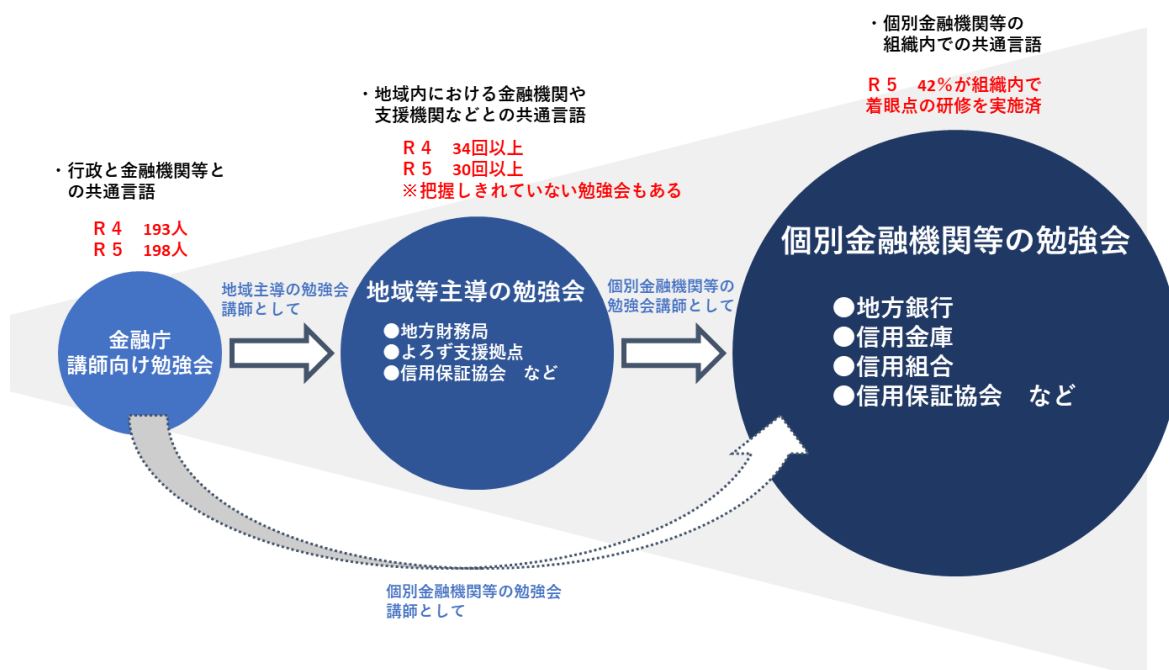
①地域主導の勉強会の定着・持続的な開催

金融庁では、各地域・組織で「講師役」を担う職員の育成研修として、「講師向け勉強会」を実施している。この研修の受講者が伝道者となり、地域主導の勉強会や個別金融機関等の勉強会にて講師を務め、「着眼点」を活用した研修を積極的に実施したことが、金融機関等における組織内部の認知度向上につながった要因の一つと考えられる。

実際、アンケート調査では、42%が「着眼点」に係る研修・勉強会の取組みを行ったことがある」と回答しており、そのうち半数程度が「今後も継続的に研修・勉強会を実施予定」と回答している。

今後、普及をより一層進めていくためには、「地域や組織主導の勉強会」を定着させ、自らが継続的に開催していくことが望まれる。また、勉強会に取組みやすくなるよう、講師の立場に立った教材や運営方法を示していくことが必要となるだろう。

図表 16 着眼点普及の全体像



②実践的テーマや活用促進のためのコンテンツの追加

知識の獲得にとどまらず、事業者に寄り添った支援能力の獲得については、その場の限られた情報から、事業者の状況を類推するなどの応用力が求められる。そこで、今年度の事業では、補足資料として、3つのケーススタディを作成した。それらを勉強会におけるグループワークで実際に活用し、資料をブラッシュアップした。グループワークは、受講者の満足度も高く、考えの幅を広げることの一助になった。そして講師の方にとっても、勉強会の準備が効率的になるなど、双方から高い評価を得た。

なお、アンケート調査結果からも「支援事例の追加」や「運転資金や設備投資等の業種別の考え方」、「財務情報を含むケーススタディの追加」といった声が多く寄せられており、座学と実践の溝を埋めていくコンテンツの提供が、今後の課題となっている。

その他、アンケート調査結果から、実務担当者が身につけたい支援能力について、若手の実務担当者は「基本的な財務分析」や「企業概要の理解」等の基礎的な能力の割合が高いことがわかる。それらに応えるための教材として、「着眼点」本編や「別冊、教えてノウハウ先生」、読み上げ動画、事業者インタビュー動画など、本事業の成果物も含め、充実している。

金融機関等における活用事例の中に、積極的な利用をする事例がある一方で、アンケート調査では、これらの視聴・閲覧状況にばらつきがあり、十分に活用されていないこともわかる。

今後は、前述した座学と実践の溝を埋めていくコンテンツの作成や、既に作成している教材等を活かした勉強会の運営方法の提案・実践を行うことで、「地域等主導の勉強会」の自走化を図り、「個別金融機関等の勉強会」の実施率を向上させ、事業者支援能力の向上を実現していくことが望まれる。

コロナ後に倒産・休廃業件数が増加している中、企業価値担保権を含む「事業性融資の推進等に関する法律」が令和6年6月に成立し、2年半以内に施行される。これらを推進していくためには、金融機関の職員が事業性評価を行う能力、将来キャッシュローを的確に見抜く能力などが必要となる。これらの能力を身に付ける基礎的な能力を向上させるためにも、「着眼点」は、実践の補足資料、教材としても、一つのアプローチとなると考えられる。

事業者の事業特性の理解を通じて、事業者の存続・将来性を踏まえたアプローチを具現化していくことが、より一層求められる。過去から未来に注目することで、企業価値担保権の活用を踏まえた事業性融資の推進等により、地域経済を活性化させていくことが、今後の大きな金融機関の一つの役割であろう。本事業は、事業者支援能力の向上や事業者支援の推進の出発点となるものであり、現場レベルで具体的に活用できる取組みであるため、改めてその重要性とともに、さらに普及していくことが望まれる。

以上

IV. 参考資料

1. 令和6年度「業種別支援手法に係る研究会」

1.1 開催概要

第1回 業種別支援手法に係る研究会（業種別研究会）

開催日時：令和6年6月12日（水）14:30～16:00

開催方法：オンライン（Zoom）

第2回 業種別支援手法に係る研究会（業種別研究会）

開催日時：令和6年10月15日（火）13:30～15:00

開催方法：オンライン（Zoom）

第3回 業種別支援手法に係る研究会（業種別研究会）

開催日時：令和7年1月23日（木）15:30～17:00

開催方法：オンライン（Teams）

1.2 委員・オブザーバー一覧

【委員】

座長	家森 信善	神戸大学 経済経営研究所 教授
	浅井 陽一郎	名古屋銀行 法人営業部 経営支援グループ 次長
	荒波 辰也	株式会社東日本大震災事業者再生支援機構 元代表取締役専務
	池上 孝人	福岡県信用保証協会 企業支援部 部長
	榎本 成樹	横浜銀行 融資部 経営サポート室 グループ長
	鈴木 学	西村あさひ法律事務所・外国法共同事業 パートナー
	野田 淳嗣	横浜信用金庫 常務理事
	水野 浩児	追手門学院大学 経営学部 経営学科 教授
	宮入 智孝	大東京信用組合 融資部 部長
	渡邊 准	株式会社地域経済活性化支援機構 代表取締役社長

【オブザーバー】

株式会社商工組合中央金庫
一般社団法人全国信用金庫協会
一般社団法人全国信用組合中央協会
一般社団法人全国信用保証協会連合会
一般社団法人全国地方銀行協会
一般社団法人第二地方銀行協会
株式会社日本政策金融公庫
内閣官房 新しい地方経済・生活環境創生本部事務局
中小企業庁 事業環境部 金融課

1.3 議事録

(1) 第1回業種別支援手法に係る研究会

日時：令和6年6月12日（水）14時30分～16時00分

場所：オンライン

○事務局

ただいまより「令和6年度第1回業種別支援手法に係る研究会」を開催いたします。本日はお忙しい中、本研究会にご参加いただき誠にありがとうございます。

本研究会は、金融庁の「業種別支援の着眼点の拡充や普及促進に向けた委託事業」として、主に『業種別支援の着眼点』についてご検討をお願いするものです。今年度も昨年度同様にオンラインにて実施させていただき運びとなりました。まず開会の挨拶を頂戴いたします。

○金融庁

皆様、お忙しいところありがとうございます。

『業種別支援の着眼点』の取組みも今年で3年目に入ります。皆様のご尽力により、昨年の3月で5業種、今年の3月で3業種、合計8業種の「着眼点」が完成し、公表に至っております。加えて、動画や参考となる付属資料など、徐々に整備が進んでおります。これまでの様々なアドバイス、ご尽力に感謝いたします。

現在全国で、沢山の勉強会・説明会が開催されており、世間で高い評価をいただいていると思います。今年度は、支援ニーズを踏まえ業種の追加を予定しておりますが、同時に、「着眼点」は浸透していかなければ意味がありませんので、「着眼点」の普及浸透に、より力を入れていくことが大事だと思います。

大まかには地域金融機関でざっと20数万人程度の方が働いているとして、その半分である10万人程度の方に何らかの形で、こういう入り口の知識をしっかりと持ってもらうとします。10万人に対して「着眼点」に目を通して勉強してもらうとなると、まだまだこれから、さらに色々なやり方を考えていかなければならないと思います。そうした中で、今日お集まりの皆様には、今後予定している金融機関の現場職員の皆様を対象とした、事業者支援に関するリテラシー・ノウハウについてのアンケート調査に向けて、本日の研究会でも課題把握のためにお知恵をお借りできればと思います。引き続きこの分野での更なる進展に向けてご尽力賜れば幸いです。

○事務局

それでは議事に移ります。

最初に事務局から昨年度の取組みの振り返りと今年度の取組方針を説明した後、本日皆様にご検討いただきたい論点についてご説明申し上げます。委員の皆様は各論点についてご意見を頂戴いたします。

○座長

それでは「資料3」の事務局説明資料に基づいて、事務局から説明をお願いいたします。

○事務局

事務局より、昨年度の取組みと今年度の取組方針についてご説明申し上げます。「資料3」にてご説明させていただきます。

3スライド目をご覧ください。令和5年度の活動について総括しております。まず、「着眼点の拡充」ですが、製造、サービス、医療（小規模クリニック）の3業種を追加し、公表いたしました。次に、「普及促進活動」として、「1. 勉強会の実施」、「2. 事業者インタビュー動画」、「3 金融機関の活用事例の収集」などに取り組んで参りました。中心となる「勉強会」については、次のページでもご説明いたします。昨年度事業の成果につきましては、金融庁ウェブサイトの『業種別支援の着眼点』特設ページに、これまでに作成したコンテンツをまとめて掲載しております。なお、昨年度事業にて収集した金融機関の活用事例ですが、「資料6」に添付した2事例の追加公表を予定しております。

続いて4スライド目をご覧ください。地域や組織での普及に協力いただける「講師向けの勉強会」を、昨年度に引き続き開催いたしました。追加業種を対象に、本年4～6月の3回開催し、全国より約190機関にご参加いただきました。

続いて5スライド目をご覧ください。「地域が主体となって開催された勉強会」では、特徴的な3つの事例を取り上げております。「講師向けの勉強会」の参加者が、地元や組織等で講師役や運営役を担われ、それぞれ工夫した勉強会が開催されています。また、この勉強会で刺激を受けたある金融機関は、信用保証協会の職員を講師に招き、自社独自の勉強会を開催するといった流れが出てきています。そのほかにも、地域特性を加味した講義と事例を使ったケースや、追加3業種の勉強会、「事業者インタビュー動画」を活用したグループワークを行うケースなど、内容や手法にも新しい取組みが見られます。

続いて6スライド目をご覧ください。昨年度の第3回研究会の主なコメントと今後の課題を整理しています。1点目は、業種の追加に関して必要性をどのように考えるかです。2点目は、普及促進にあたりまして、効果的な勉強会や研修が地域や組織で開催されていくことが望ましいと考えておりますが、講師の負担も大きいので、それらの取組みをサポートできる資料の研究についてです。3点目は、昨年度の研究会においても、ご意見を頂戴しておりますが、本事業も3年目となることから、現場職員ニーズや、事業者支援に関

する不足部分を確認しておく必要がないかという点です。以上のように、課題を整理しております。

それでは、今年度の取組みについてご説明します。8スライド目をご覧ください。今年度は昨年同様に、「着眼点」に関しては、業種の追加や読み上げ動画の作成、事業者インタビュー動画と活用事例の収集について継続してまいります。そして、「普及促進の施策」にて、勉強会参加者の理解を深めるためのケーススタディなどの資料についての研究、「現場ニーズ把握のためのアンケート」について、新たに検討していくことを考えております。

9スライドをご覧ください。論点にも通じる部分ですが、検討事項のポイントをご説明します。1点目は、「着眼点・業種の拡充」についてです。対象となる若手職員に向けた基本的な「着眼点」については、これまで作成した8業種で概ね必要な業種をカバーしているのではないかとご意見もいただいております。今後は普及促進策に軸足を置くことが考えられます。そのような考えのもと、以前のご意見も参考とさせていただき、宿泊業・介護業に焦点を当てつつ、1～2業種ほど追加を検討しています。2点目は、「効果的なコンテンツの研究」です。普及活動の軸となる各地の勉強会では、グループワークなどが開催されていますが、適切なケーススタディの確保が困難であること、初歩的な対話などにも苦慮しているといった声があります。想定①に記載しておりますが、金融機関等がグループワークを企画する際のベース素材にできるように、若手職員の事業者支援の初動における業種の基本的な理解や事業性の把握を主眼に置きつつ、既存の「着眼点」の中の参考事例や事業者インタビューでカバーできていない定量情報を含めたケーススタディなどを検討しております。また、想定②に記載しておりますが、事業者から必要な情報を引き出す質問の仕方など対話の切り口集といった資料について、研究していくことを検討しています。3点目は、「現場ニーズ把握のためのアンケートによる実態調査」です。事業者支援の現場の職員等から、現在の「着眼点」に追加してほしい業種や、場合によっては「業種」以外の切り口、その他、事業者支援にあたってのリテラシーやノウハウ面での課題などを確認するアンケート調査を検討しています。今年度は、以上3点に注力して進めていきたいと考えております。

最後10スライド目は、今後のスケジュールになります。今年度も全3回の研究会を予定しておりまして、本日が第1回です。第2回は10月頃を予定しておりますので、引き続きよろしくお願い申し上げます。

○座長

本日の検討に入ります。事務局から、今年度皆様にご検討いただきたい論点のお示しをお願いします。

○事務局

「資料4」をご覧ください。委員の皆様にご検討いただきたい論点は大きく3点です。

1点目は、拡充を検討する業種（宿泊業／介護業）について、特殊性が強い業種であるところ、取りまとめの際に留意すべきポイントをお聞かせください。2点目は、ケーススタディや対話の切り口集など、「着眼点」の理解・活用を促進する補完的なツールとして考えられるコンテンツや、それらを作成するにあたっての留意点・アドバイスをいただけますでしょうか。また、それらを活用して普及促進に取り組む上でのアイディアがあればお聞かせください。3点目は、『業種別支援の着眼点』の拡充についてのニーズを含め、現場職員の事業者支援に関するリテラシー・ノウハウに関連する課題等を把握するアンケート調査を予定しています。金融機関のどのような層に、どのような観点で調査すると課題がより把握できるか、ご意見をお聞かせください。また、同様のアンケートで、今後継続的に『業種別支援の着眼点』の現場職員への浸透度合い、現場職員のリテラシー・ノウハウの状況等を把握していくことも考えられますが、どのようなアンケートを設計すべきかご意見をお聞かせください。以上の点について、委員の皆様にご議論いただきたいと存じます。

○座長

今日は2つに分けて進行したいと思います。前半で論点1の追加業種及び、論点2の普及施策について、ご意見を頂戴します。後半で論点3のアンケート調査について、お話しいただこうと思っております。まず論点1、2についてです。

○委員

まず、論点1に関しましては、宿泊業について思うところをお話しさせていただければと思います。ビジネス向けが多いのか観光向けが多いのか、地域によって特色が分かれるような業種と考えております。私どもで関わっている宿泊業のお客様の中で、最初に取り組んでいることは、口コミが充実している業界ですので、業界内で当該事業者がどのような位置づけなのかを知ることが、事業者への理解を深めるために有益ではないかと思い、取り組んでいます。例えば、部屋数がいくつあって、宿泊施設の評価の中で、何の評価が高くて何が低いのかを見ることによって、事業性評価の中でも強み弱みが、一般ユーザーの声としてつかみやすいと考えております。

次に論点2ですが、今まで8業種と幅広く展開されており、非常にポイントを絞ってまとめていると感じております。一方で、一口に製造業と言っても、非常に多岐にわたっているのも事実で、作成いただいた資料を拝見して、私が若手だった頃のことを振り返りますと、やはり製造現場のお客様、社長様と会話をする中で、どうしても我々金融機関の間は、数値の面から入りがちです。社長との話が一番盛り上がる時というのは、その業

種・業界の設備の話であるとか、商流の話といった切り口ほど話が温まりやすかったなと振り返っております。例えば業界の中での、使用設備の説明を取りまとめる資料や加工方法について触れているような資料など、思いつくものとしては、機械加工なのか、プレス加工なのか、大きな分類も一つですし、あるいは旋盤による加工なのか、フライスによる加工なのかといったところも恐らく、現場のお客様からはごく普通のワードとして出てくることが、たくさんあるのかなと感じております。若手にとっては、そのあたりを学んでいくために、一元化されたような資料が手元にあると、お客様との対話も盛り上がりやすいのではないかと考えております。補完的資料が充実することによって、若手の職員がお客様のところへ出向いてみようと思うきっかけになり得るのではないかと感じております。

○委員

論点1の宿泊業については、温泉旅館と一口に言っても、温泉郷の中で一位・二位を争う大規模館、数十の客室がある中規模館、家族経営主体の小規模館というような経営規模の違いで、支援の着眼点も異なってくると思います。売上高は、特に有名観光地に立地している事業者は、外国人客・インバウンド等により回復している上、客室単価のアップによる増収額の多くは粗利益に留保されるので、著しく収支の改善が進んでいるところも多いのではないかと感じています。一方で、これといった観光資源がない、観光資源に乏しい一軒宿、あるいは家族経営の小規模館では、どういう特色で、宿泊客・リピート客に向けて経営してきたのかという点は、金融機関のコンサルティングにおいては、相当に自分事として向き合っている、なかなか難しい面もあるかなと思いますので、この辺りは色々な知見が求められるところではないかなと思います。

介護業については、介護事業経営の前提となる、色々な保険を活用した典型的で様々なメニューについて、在宅も含めて介護対象者のクラス別に整理することも有用ではないかなと考えております。

論点2ですが、事業者インタビューやグループワークを通じた自走化も進んでおりますし、引き続き、支援の担い手である金融機関と、経営改善の主体である事業者の声の双方を、事例研究に取り入れていただけたらと思います。例えば商工中金でも、かつては業種別審査チェックリストのような形で、これをクリアしないと融資の釣り合いが困難というような、ややネガティブなものがありました。今は事業性をどのように理解していくかということで、融資判断のために現場審査の前にどんな準備をするかというところから始まり、購入する機械設備や、対象先事業者がそもそもどんな製品をどういう生産過程で製造しているかなど、経営者との対話に繋がるような事例も出てきています。この辺りは委員の皆さんの知見を集めて、事例集的な、切り口のようなところを掘り下げていただけると良いかと思いました。効果的なコンテンツについては、すでにご案内の通りですが、昨年6月に2年ほどの議論を経て、中小企業庁から「経営力再構築伴走支援ガイドライン」が

公表されました。100ページ程度のガイドラインを拝読して感動したのは、テーマごとに経営者の声、支援者の声が具体的に記載されており、事業者への傾聴を通した相互理解の重要性が自然と浮き彫りになっていたことです。巻末には、15ページにわたって、支援が順調に進んだケース、モデル事例中心ではなく不調に陥ったケースや、実は表の課題よりも裏に本質的な課題があったなどといったことが、学べる事例として整理されていて、それぞれ支援者の声が個別に掲載されておりました。既にこのような材料があると思うのですが、本件でも取り入れていただければと思います。例えば、失敗事例のアプローチですと、上から目線の経営コンサルや、金融機関間の会議（銀行等のミーティング）で担保処分を課せられて経営改善に邁進する事業者が、実は本音ではこういうことを思っているというような内容を、若手職員の眼に飛び込むように見せることも必要なのではないかと思います。

○委員

論点1ですが、宿泊業・介護業に共通するのは、やはり施設・設備を提供するサービスでありながらも人によるサービスが重要、といった両面の視点で考えていく必要があると思っています。

宿泊業ですが、先ほどもありました通り、規模や立地、宿泊目的の違いによって、運営方法にも大きな違いがあり、地方においてはホテル・旅館は観光業といった捉え方で、地域の振興と一体で語られる場合も多く、企業自体のマネジメントだけではなく、地域全体としての集客力、魅力度に左右される面もあるのかなと思っています。また、設備面では、やはり大規模な施設を有した業態ということなので、修繕、設備等の更新を定期的にする必要があります。内部留保が不足しがちで、借入に依存せざるを得ない企業様も多いです。その結果、負債比率が高まって資金繰りを圧迫する経営悪化を招いている事業者様も、これまで見た中では少なくない印象を持っております。そういう意味では、長期的な修繕計画や資金計画をしっかりと持ちになっているかにも、私どもが着目しているところです。

介護業につきましては、ケアプランの作成や、訪問介護から施設を有するグループホーム・老人ホームまで、サービス内容が多岐にわたっているという印象を持っております。そのため、全体を俯瞰して汎用性のあるものとするのか、あるいは施設型のサービスに絞って取りまとめていくのかという視点も必要かと思っています。また、介護業自体は基本的に、介護保険等の公的保険の下で行われる事業ですので、売上の上限がある程度、施設の規模や従業員数で決まるため、事業自体が公的保険制度に左右される面が大きい。これによる損益の影響も大きい点には、注意が必要だと思います。最後に、特に介護業については、経営者の経営理念が明確であるかどうかといった視点も大切だろうと考えております。その経営理念が、従業員に共有されているかという視点も、人の面では大切だと感じております。

次に論点2です。我々も勉強会を進めておりますが、やはり浸透させていくためには、ケーススタディや対話の切り口集といったものがあれば、経験の浅い担当者にとっては「着眼点」活用の動機づけになってくるのではないかと思います。若い職員を見ると、学習意欲もあり、研修等にも積極的に参加している姿は日々見えますが、やはり学習したことを実際の業務面で活用することが十分にできてないケースも見られます。若手担当者にとってはこういった切り口で対話のきっかけを掴めば良いか悩んでいる方も少なくないと思います。そういった層には、ケーススタディや対話の切り口集は、非常に有用ではないかと思います。また、日常的に若い担当者を指導される管理職の方が、日常業務の中で「着眼点」を踏まえた指導を行っていくことが、浸透させていく上では重要だろうと思います。

○委員

論点1については、宿泊業・介護業ともにそうだと思うのですが、B to C ビジネスであるため、過去の資料でも、飲食業のテーマでもありましたが、自分事に置き換えられるストーリーが大事なかなと思っています。自分が利用者・消費者としての目線に立って選ぶのかどうかということが、観点として非常に大切かと思います。

宿泊業からお話をさせていただくと、種類が何かということが大切だと思います。ビジネスホテルなのか、シティホテルなのか、リゾートホテルなのか、また宿泊特化型なのか、フルサービスなのか。ターゲットについても、インバウンド向けなのか、国内観光客向けなのか、あるいは団体客向けなのか、個人利用者向けなのかによって売上の構成も違い、それに伴って粗利率も違います。サービスによって人件費率も違いますし、まずは何のサービスを提供しているのかを、よく理解することが大事だと思います。その上で、その立地でそのサービスを提供した時に、本当に需要があるのかどうか、大事かと考えております。そこで目指している期待稼働率に満ちるのかどうかと、そこで生み出せる収益の中にコストを抑えられるのかどうかというところで、最後はFLRコスト率を見ていくのが基本的なあり方かと思います。また、口コミがどうなのかという、お客様のリピート状況を見ていくのが非常に大切かと思います。加えて、ソフト面において従業員がサービスであるという点と、ハード面において施設がサービスであるという点があると思っています、その上で更新投資を含めて、両面のサービスの提供が、見合った対価を受け取れているのかどうかを見ていくことが肝要かと考えています。

続いて介護施設の方ですが、宿泊業同様に幅広であることに加え、例えば、老健や特養のような施設のビジネスであれば、選ばれる施設なのかどうか、医療・病院との連携が図られていてお客様が確保できるのか、またセンターからの紹介ルートがあるのか、その他ネットの口コミがどうなのかを見ていく必要があるかと思います。宿泊も介護も同様ですが、慢性的な従業員不足が聞かれますので、それらを確保するルート等を持っているかというところも、非常に大切な論点の一つかと思います。

次に論点2ですが、どうしたら普及するのかという観点でお話をさせていただきたいと思います。我々も事業性評価、実質的な実態把握をどのように若手行員にさせていくのかということは、非常に頭を悩ませている課題です。過去の資料を見させていただいて、よくできていらっしゃるなと思っており、これが有用だということは恐らく、百人が百人そのように答えると思います。一方で、実際に目を通して訪問しているかという、そうではないという事実に基づくと、やはり日頃、働いている現場では時間がないとよく言われていて、そういう人達にとって、本当に業務のサポートになるものだという理解をどのように植え付けたものかと思います。そういった意味では、ケーススタディをはじめ、どうすれば成功事例に導けるのかを見せられるような資料が良いかと思います。最終的に彼らが、評価をされる仕事をするためには、こういうことをきちんと学んで、こういうことをお客様と確認すると、こういう成果に導くというようなインセンティブ設計に基づいた資料作成に重きを置いた方が普及すると思います。

○委員

論点1です。宿泊業に関しましては、ビジネスホテルやシティホテルではなく、やはり観光の方でインバウンド需要の取り込みが非常に重要な場合が多いと認識しています。旅行会社の取締役を務める立場でものを見ると、インバウンドの旅行者が、日本人が行かないような所に注目したり、日本人が注目していないお店に並んだりするのを見て、チャンス・オポチュニティが大きいということを非常に強く感じます。彼らの行動様式は、ヨーロッパ・アメリカの人達と、中国・アジアの人達とで違いがあり、それ自体が分かることも重要だと思いますが、際立っているのはSNSやブログといった、重視している情報ソースの違いです。また、日本人以上に、わざわざ遠くまで足を運ぶという行動をとる印象を持っています。そういった点は、若手向けのポイントにおいて、対話の切り口の話に近いかもしれませんが、基礎知識としては知っておいた方が良いかなと感じます。また、コロナ後は恐らく他の業種、例えば飲食業やタクシーでも、色々な所で同じことが起こっていますが、人、特に地域の人手不足が激しく、コロナで一回離れてから戻ってきていないため、人手不足の中での経営改善という、アゲインストの中での経営改善であるという観点は、必要になるのではないかと思います。人がすぐに戻ってくるのであれば良いのですが、戻ってくるとは思えない状況を踏まえ、介護業も同じ論点ではありますが、事業再生に携わる中で、宿泊業では特にそうした観点もあれば良いと思いました。

介護業の方は、入居系と在宅系という大きな分類もありますし、細かく解説しようとするのとまとめるのが大変だなと思いますが、基礎知識ということであれば、クリニックもそうでしたが、まずは介護保険などの制度的な特性は抑えるべきかと思います。経営戦略としては、地域の中で密度の経済という概念、そしてなるべく介護度の高い先を顧客として取りに行く機能強化ができるかどうか、その努力ができているかどうか、加えて保険外の収入を取ろうとしているか、取れるかどうかという観点が重要かと思います。営業の観点

では、先ほどもお話がありましたが、地域の医療機関やケアマネジャーとの連携、営業ができているかどうかという基本的なところ、及び介護業も非常に人件費率が高い業種で、組織的なオペレーションができているかについてはコストにつながっていきますので、そのような基本的なところを中心に取りまとめていけば良いのではないかと思います。

論点2ですが、ケーススタディや対話の切り口集は、お作りいただけるのであれば、より立体的にツールを活用できて非常に良いと思います。なおこの論点について、最初に思いついたこととしては、ベストプラクティス、こうやったらうまくいきましたというものも勿論必要ですし良いのですが、NG・ヒヤリハットというか、こういうことは言わない方が良いのではないかとという観点からの情報提供はどうでしょうか。なぜかという、業績が悪くなってしまった後の企業にアドバイスをする中で、そういう時の社長は非常にナーバスになっていると感ずるためです。経験上、そうした状況下でコミュニケーションにミスがあると、本来であれば銀行と企業で連携してやっていかなければならないところで不信につながってしまい、だんだんと要支援度が高まっていく。そうして要支援度が高まるほど、コミュニケーションがますます難しくなっていくということがあります。NG集のような、うまくいかなかった理由のようなものがあると良いと思います。昔は、行員同士で先輩が後輩に教えたり、社長がその行員の方々にアドバイスしたりしたこともあったかと思いますが、今の若い世代においては、そのようなコミュニケーションは薄くなっているのではないかと想像しています。そういった観点で、相手が何を思っているのか、何を心配しているのか、そういう内容が含まれていると、ためになるのではないかと思います。

○委員

まず論点1ですが、特殊性が強い宿泊業・介護業を両方とも今回組み入れるということに対しては、賛成をしたいと思います。取りまとめるべきポイントをお話させていただきますと、まず宿泊業については、大きくレジャー向けとビジネス向けに大別されるというところをしっかりと示した方が良いと思います。なぜかという、立地や顧客サービス、機能、価格において大きな違いがあり、また季節要因の有無など、改善実態把握や、改善のポイントが大きく変わってくると思います。圧倒的に多いのがレジャー向けの旅館であり、約4万件あると言われています。ただ、その要因の一つにレジャーホテルいわゆるラブホテルが含まれているため、レジャーホテルの方が圧倒的に多いという結果になっています。ビジネス向けは1万件と少ないですが、簡易宿泊所やカプセルホテルを加えると、3万件以上になると統計上示されております。あとはコロナ禍でレジャー向け、ビジネス向け双方ともに大きな影響を受け、宿泊客がいない間、PCR会場としての提供やリモート向け個室などの対策を施して凌ぎできました。現在コロナが5類となり、また円安の影響もあって、インバウンド需要がだいぶ回復してきておりますので、宿泊業は徐々に回復基調になっております。ただ一方で、人手不足に悩んでおり、在留外国人等々を活用しなが

ら対応している状況です。また、コロナで宴会場をなくした宿泊業は相当数あります。コロナ前は宿泊よりも5～7割近くの収益を宴会で上げていたのが日本の宿泊業者の収益構造でしたが、宴会場をなくした宿泊業者がどのように回復していくのかがこれからの課題だと思います。

財務についても、宿泊業は装置産業であるので設備投資の規模が大きく、減価償却費も相当計上するため、投資直後というのは赤字になるケースが非常に多いです。そのため「宿泊業は急に赤字になるので融資対応が難しい」と言われるケースもあります。それを防ぐためには、金融機関が事業者に対し、定期的な投資計画や回収計画、それに対する資金調達計画をしっかりと作成するよう依頼し、それに対して金融機関がモニタリングをしていく必要があるのではないかと思います。また、客室というのは一般的に在庫とみなされており、稼働率を常にチェックして、現場を直接見に行く必要もあります。その他、インターネット予約がだいぶ常識になってきていますので、例えば、ホームページの拡充やインバウンドへの取組みとしてホームページに外国語の翻訳機能を設置するなど、全世界に宿泊施設を知ってもらう工夫が必須になってきております。稼働率を上げる工夫として、ネットやブログの活用等が非常に有効になっているのではないかと考えております。また、もうひとつ稼働率を上げる工夫として、最近は空き部屋を少なくするために、宿泊日の直前までネット上で値段の上げ下げを行いながら宿泊客の誘導を行っているところもあります。他社よりも先に空き部屋を埋めるための業務が重要になっていると思います。食事についてもバイキング形式が主流になっており、配膳の人件費を削減し経営改善をしている宿泊業もごございます。また、代金回収についても、カード決済が大半を占めているので、運転資金や経常運転資金のニーズが季節によって発生している状況になっています。近年は漫画喫茶やネットカフェ、大型温浴施設も宿泊業の部類に入っています。さらにはペットと泊まれるホテルやグランピングなど、新しい形態の宿泊業も盛況になってきておりますので、楽しみ方の幅が広がっている分、宿泊業の形態も変化してきていると考えております。従来の宿泊業の競合という観点では、生き残りに他社との差別化や特徴的なものが必要であり、例えば沼津ですと、アニメの聖地を切り口にして盛況となっている事象もあります。そういった差別化できるものをうまく取り入れていかないと、改善というのは難しいと考えております。

次に介護事業についてですが、介護事業は大きく高齢者向けと障害者向けに違いがあると思います。我々の対応するものとしては、改善を要するという観点ですと、高齢者向けに特化した方が良く考えております。組織形態も社会福祉法人、NPO法人、株式会社等色々な形態があり、社会貢献度の高低で存在意義が問われているのも事実です。要支援1、2と、要介護1～5という認定により利用者へのサービス内容がだいぶ異なっています。さらに利用料も法定価格であり、三年に一度見直される点というのも十分気をつけて計画策定等をしないと計画と実態の差が大きくなりますので、そのようなところも留意すべきかと思います。種類についても居宅介護、訪問介護、通所介護、あとはグループホー

ムや、サ高住、老健、特養、有料老人ホーム等々の違いをしっかりと知るべきです。さらには国が推進している地域包括ケアシステムでは、高齢者が家庭に帰って、そこで介護を受けるように促しています。そのような仕組みも知った上で対応していかないとはいけません。さらに介護の職員は、介護福祉士、看護師、管理栄養士、もしくは資格所有者（ヘルパーやケアマネ）で構成され、また最低人員も課せられるため、人件費は非常に高止まりします。さらに、他の同業者とも横並びとなっているので利用者の獲得がキーになってきます。また、介護報酬が地域によって異なっているというのも一つのポイントだと思います。加えて、訪問介護やグループホーム、サ高住というのは財務悪化先がかなり多いです。訪問介護やグループホーム、サ高住の単独事業であると、人件費の負担が大きく赤字となり、最終的には悲しい結果になってしまうので、福祉用具レンタル等を取り入れながら運営することが、生き延びていく上で必要なことだと思います。

論点2については補完的コンテンツとして、三重県の信用保証協会が作成した「み・エール biz」が非常に参考になるとと思いますので、ご紹介します。大体4分半ぐらいの映像とその解説が掲載されております。4分半の時間設定というのは倍速で見ると2分程度になるので、今の若者がだいたいTikTokで2分程度、色々なものを見ているというのを想定して作られていると思いました。事例は現在29件掲載されていて、業種は建設、製造、運送、小売、飲食、宿泊などが掲載されており、今後も増やしていく予定です。掲載内容を一つ紹介すると、経営改善の事例として、ターゲットの見直し、新規開拓、プロモーションの工夫などの営業強化策を行動計画に落とし込んで実践していくというものがあります。他には社長のノウハウを社員へ教育していくことや、事業承継をどのように行っていくかなどの計画を策定させて実践させていく、そのようなものが掲載されています。

別の話ですが、昨年度、『業種別支援の着眼点』に製造業が追加されましたが、例えば工場見学を映像で見せながら、問題点を示していくようなコンテンツができれば面白いかなと思いました。問題点として示す内容としては、使う工具が整理整頓されているか、人が歩くスペースはしっかりと確保されているか、物の流れのボトルネックはないか、在庫や仕掛品が多くないか、その在庫は決算書と数が合致しているか、もしくは余計に生産していないか、あとは使用されていない機械がないか、その使っていない機械でスペースを潰していないかなどです。そういう悪い例と良い例を比較して工場を見ていくというような映像を作ると、社長と色々な会話ができるかと思いました。中小企業の社長は、金融機関から商品やサービス、技術を非常に褒めてもらいたいと思います。それはなぜかというと、金融機関の職員はさまざまな企業を知っておりますので、褒めてもらった商品やサービス、技術が他に役立つ場面はないか、そんなヒントを欲しがっております。もしくは同業他社で、自分のところよりも優れた取組みがあれば教えてほしいと思っていますので、対話の切り口集にはどのように褒めるのかというようなところを入れ込んでいくと良いと思います。金融機関の職員も業種の習慣・慣例を知って、同じような企業を比べることでこの企

業が強い企業なのか、弱い企業なのかというのを判断できるコツを切り口集や対話集で学ぶことができれば、この教材は活用されると思います。

我々は提携しているベンダーと『業種別支援の着眼点』を勉強したくなるような動画を作っております。アバターを活用して、「着眼点」を勉強しないで社長と話したら失敗したとか、逆に「着眼点」を勉強したことで社長との話が噛み合ったなど、2分程度のTikTokで見られるような映像を作っております。この動画で「着眼点」の活用への誘導ができたかと考えています。提携しているベンダーというのは中小企業同士のマッチングを支援するサービスを展開していて、そのサービスに賛同していただいている金融機関が80社程度あります。その金融機関の職員向けにもその動画を見てもらって、この「着眼点」の普及ができれば良いと考え、作成に挑んでいます。

○委員

論点1についてですが、宿泊業・介護業を取り上げることは、時宜を得たものかと思います。宿泊業はコロナからの回復が顕著で、物価統計から見ても、宿泊費は高くなっています。宿泊業については、地域特性等で大きく変わり、シティホテル、ビジネスホテル、リゾートホテル、旅館、温泉などの運営の形態をどう区分するのが、一つの留意点になると思います。また基本的には、設備装置産業で初期投資を長い年月をかけて回収していくビジネスモデルには変わりなく、正常に経営がされていれば、宿泊料金の回収は短期で、手元に資金を積めるものだと思います。新設ホテルとの競合関係や消費者ニーズの変化に対応すべく、投資回収が完了する前に、大規模改装や付帯設備の追加投資を実施することも多く、過去の過大投資から設備を更新できない先もあり、留意が必要ではないかと思います。もう一方で、物価の上昇、及び人手不足が大きな課題となっています。コロナ禍で離れた従業員は戻らず、IT化、DX化は必須のものと思います。

介護事業は大きく、訪問介護と通所介護に分かれるものと思います。訪問介護は労働集約型産業で資金的には少資本で行うことも可能。通所介護は建物やリハビリ施設等の初期投資が必要です。また、その複合事業もあり、事業形態の区分に留意が必要なものと思います。基本的には人材の確保、低賃金、スタッフの定着などが課題になってくると思いますし、そこにサービスの差が現れるのではないかと思います。

論点2についてですが、信頼関係の構築が一番大事ですので、この点を最初に掲載していただきたい旨を話しました。事業者支援は傾聴と対話、信頼関係の構築、代表者の行動変容が必須であり、中小企業庁から出されている伴走支援ガイドラインを合わせて学習に利用するのが良いと思います。伴走支援ガイドラインは、事業者支援の考え方がよくまとまっているものと思います。またコンテンツについて、金融機関がどのように支援を実践しているか、ドキュメンタリー的な動画を作っても良いのかと思います。あのような形で作ってみると、また一つ面白いのかと思います。

○委員

論点1に関しては、宿泊業・介護業ともに、これまでの8作品と同様、どういう切り口で、どういう区分で書くのかというところがポイントだと思っています。宿泊業に関しては、単純に観光地での宿泊業と都市型の宿泊業の二軸をイメージしています。それ以上分類すると、恐らく色々な要素が入り、ボリュームが大きすぎてわからないとなるので、若手行員が初めて社長様と対話をするという趣旨からすると、単純な方が良いのではないかと思います。特徴としましては、箱型ビジネスで借入が多くなりがちで過剰投資になり、破綻するというのが宿泊業の事業再生の典型例であるため、そういった事業であるということを確認していただくのが良いと思います。KPIはシンプルで、客室単価と客数の掛け算オンリーですので、例えば客室単価を上げるにはどうするか、客数稼働を増やすにはどうするかという話の二点が議論のポイントで、その辺りのツールは世の中に沢山あるため、比較的アドバイスはしやすい業種かなと思います。

もう一つは意外に見落としがちですが、よく中小零細の旅館はなかなか苦しいと聞かれますが、これは当たり前で、旅館に行くと食事も提供し、お部屋も提供し、お風呂も提供し、物販も提供していると思います。一つの施設でサービス業と飲食店、物販まで実施しているということであり、一人の中小企業の経営者が全てをマネージして収益を作るのは難しいに決まっています。例えば、お土産物が手薄でそこを少し改善すると意外に改善することもあり、経営者の手が届いていないところを支援すると、比較的短期的に収益が改善する部分はある産業だと思っています。もう一つ重要なところは、資本集約型産業でありながら、労働集約型産業でもある点です。基本的にはどちらかに振れることが多いですが、宿泊業は病院もそうですがこの事実があるため、そもそも対立的な関係である資本集約型と労働集約型が並存するということが経営が難しく、破綻しやすい業種なのはこれが理由かなと思います。

介護事業者の区分の仕方は、訪問型か施設型かという二軸が良いかと思っています。その二軸であれば、労働集約型産業なのか資本集約型なのかという分類ができ、色々な論点が見えてくるのではないかと予測をしています。介護事業者に関しては、基本的にゲームのルールを厚労省が決めることが大きなポイントになっていて、プライスや競争コントロールを厚労省が実施するため、介護事業者が一番気にするべきは、オペレーションの部分かと思っています。従って、オペレーション部分をどうするかが、非常に大切な論点になっており、IT化や導線をどのように確保するかということが論点になるのではないかと思います。

論点2に関しては、インセンティブだと思っています。「着眼点」を使って何をしたいのかによって、設計が変わると思います。例えば、私のゴール設定だと、取引や非金融業務の取引を増やすということが一つのゴールだとすれば、それをケーススタディにはめ込んで研修して、アウトプットを出せば良いと思います。リアルな研修も良いかと思いますが、YouTubeで映像化して、そういったものを刷り込ませた上で、見せるのも良いかと思

います。例えば、ケーススタディの練習・勉強は、我が社でも事業再生の研修を作っていますが、リアルな例を作ると理解は早いと思います。リアル感の一つの例としては、実際に金融機関の皆様の取引先について、審査ベースで有している情報を、「着眼点」を使って社長に訪問する前に、何を話すか、聞くかを整理する研修でも十分かと思います。その際に、社長と仲良くなるのが目的なのか、取引を目的とするのかに応じて研修の中身は変わってきますが、単に対話するのが目的だとすれば、最終的なアウトプットと研修の中で、社長と何を対話したら良いかをお互いにディスカッションすれば、リアルな形で見てくると思います。以上のような活用の仕方があるのではないかと考えています。

また、何かのコンテンツを拡散させる際にバズワードがあると良いと考えています。例えば、経済産業省の「伴走支援」も目的と親近感をイメージさせる言葉を使って中小企業の支援の本質を伝えています。政治の世界でも「地方創生」や「地域活性化」などがあります。金融庁で言えば「リレバン」なんかがその例ではないでしょうか。例えば、「対話型支援」、「傾聴型支援」、「課題解決型金融」、「伴「奏」支援（一緒に奏でるという意味）」など、金融機関の支援の軸におけるワードを作り出し、それを実現するためのツールの一つが『業種別支援の着眼点』という使い方はどうでしょうか。

○委員

論点1の宿泊業につきましては、若手が理解しやすいような、企業特性の概観を理解するための切り口をしっかりと分ければ良いと思いました。

例えば、地域性やホテル・旅館といった形態の違い、海外向け・国内向けなどのポイントをマトリクスのような形で表示していくのが分かりやすいかと思いました。

介護業につきましては、規模や資本といった変数が多く、切り口が多いため、少し難しいと思いますが、一方でヘルパーの給与などの共通部分も多いため、取り組む場合は共通部分に絞ってみても良いかと思いました。2023年度に取り組んだクリニック（医療）での発想を応用できるように思います。

論点2につきましては、今回はぜひ、わかりやすさに加え、共通言語化し普及するということがポイントだと思いますので、「着眼点」が支援機関同士の共通言語となることを期待しています。また、業界団体での積極的な後押しを要請していくのも一つかと思います。

○座長

続いて論点3の話をお願いします。

○委員

論点3の金融機関にどういう観点で調査するのかについては、本部を企画サイド、営業を運営サイドとして、それぞれがどう必要性を感じているのをまず知る必要があるかなと

思います。それぞれがどう自分たちの仕事に役立つのか、捉えているのかを理解した上で、インセンティブ設計をしていくことが良いかと思います。課題を把握するためには、彼らがどう思っているのかを捉える必要があるのかなと思います。同様に、ノウハウの状況を継続的に把握するということでは、働いている方々が何を追加で欲しているのか、業務にどのように役立っているのかをヒアリングしていくと、詳細に現場がどう思っているのかを把握できるのではないかと思います。

○委員

どのような層かは、本部・支店、管理職・実際に使用が想定される若手の方と両サイドから見ていくべきではないかと思います。それぞれの感じ方は違うと思いますし、色々な意見が出るであろうと思いますので、あらゆる課題が浮き彫りにできればという観点から、色々な層を対象にと考えております。また、アンケートの中身について、特に若手は、充実したコンテンツがある一方で、なかなか触れる時間がないということが本音としてあると思います。例えば、自身が担当しているメイン・一番のお客さんと近しい業種を想像した上で「着眼点」のコンテンツを見たことを想定して、一番に感じたことを問いかけた場合にどういった意見が出てくるのか見てみたいと個人的には思います。また、管理者側の観点では、あらゆる事業者に関する協議をする中で、若手の捉え方や日々の課題を感じているという意見は沢山あると思います。若手育成の上で、どこが一番の課題と感じているかという投げかけによって、更なるコンテンツの充実を図っていく上でのきっかけになり得るのではないかなと考えております。

○委員

「着眼点」は現場の若手向けですので、現場の若手の人達がどう思っているのかということが、キーになるのではないかと思います。そもそもこの成果物を認知しているのか、認知して興味がないのか、あるいは認知しており興味はあるが、時間がない・面倒くさい・最後に手を取るところで何かハザードがあるのか、色々なパターンがあると思うのですが、どこを改善すれば、もう少し活用してもらえるのかを認識するために、ご意見を把握できると良いと思います。

○委員

「着眼点」が浸透しにくい例ということで、昨年度研究会でアンケート結果も率直に開示していただきました。特に講師向け勉強会のフォローアップ結果について、もう一度触れさせていただきます。アンケートの回答者は皆さんプロ級で、10年以上の事業支援経験者が72%、本部のベテラン管理職41%、専担者26%という比率でしたが、「着眼点」が浸透しにくい理由として、「事業支援担当者には業績が上げられない行員が多く、優秀な行員は数字を上げる仕事に従事している」、「業務推進が優先され、人員配置等から

事業支援に取り組みにくい」、さらには当事者の自己責任の観点からでしょうか、「事業者が主体的に経営改善・事業再生に取り組む意欲を醸成することが第一」というご意見もありました。これらはもちろん頷ける面もありますし、一部のご感想でもあるのですが、逆に言うと、率直にこういったアンケートをとっていただくことで、問題点も色々とわかってくると思います。冒頭にも、講師向け勉強会を反復して実施しているというお話がありましたので、同様のアンケート結果は、ぜひ継続して実施・開示いただきたいと思います。

○委員

対象層については、各層に対してアンケートを行うのが良いのではないかと思います。組織として、管理職として現場の担当者に求めるリテラシー、及び実際の担当者自身が課題と感じている点について、ギャップがあるのかないのかを含めて、各層に対してアンケートを実施しても良いかと思います。2つ目の浸透度合いや、リテラシー等の状況を把握していくことに対してのアンケートは、経営支援は、金融機関によっては専門の部署で、専門的に担っていることもあるかと思いますが、あくまで日常的に中小企業者であるお客様と接している担当者の方が、中小企業者の現状をしっかりと把握して、万一何か悪化の兆し等があれば気づいて、早め早めに手を打っていく事業支援を行っていくことが大切だろうと思います。早期に事業者支援を行っていく上での課題と、担当者自身がどのように感じているのかを確認できれば良いかと思います。

○委員

どのような層にアンケートを実施すべきかということについては、支店の現場職員を中心にアンケートを取った方が良いと考えています。アンケートの内容については、率直に、「着眼点」の教材が本当に役立っているのか、また役立っているのであればどこが良かったのか、続編を望むのか、逆に役立っていないのであればどこが不具合なのか、社長と会話が噛み合わなかった原因は何だったのか、改訂版を望むのか、そのようなもので良いと思います。本音を聞き出すには匿名で、一斉調査を定期的実施することが有効ではないかと思いました。

○委員

『業種別支援の着眼点』が金融機関や支援機関で使われているということを前提としたアンケートで良いと思います。普及目的を持ってアンケートをしていくのが、今回のアンケートの趣旨であると思いますので、アンケートそのものを、着眼点の普及を促すようなアンケートにさせていただくということが重要だと思います。また、分量に注意する必要がありますと思うのですが、初動対応ツールとしての役割からは外れない程度に、事業者に求め

られるスキルやリテラシーを分解して、質問していくのも良いと思います。ぜひ効果的なアンケートにしていけたらと思います。

○委員

アンケート調査のリテラシー・ノウハウについては、業務経験年数に左右されてしまい、各階層の経験年数に相当な幅が出てしまいますので、各階層にアンケートを取るのが良いと思います。

○委員

基本的に誰に聞くかに関しては、現場中心が良いのではないかと思います。ユーザーは現場であるものの、使わせる人達が誰かという点では本部も重要だとは思っているので、銀行毎、金融機関毎で違うとは思いますが、例えば教育研修をする部署はどこなのか、どういう人材を育てたいのかなどは金融機関の戦略にもよるため、人事部的な観点でも聞いてはどうかと思いました。また継続的に聞くことに関して、アンケートの設計は、「着眼点」を使うインセンティブが変わってくるので何とも言えませんが、いわゆる認知度について重点的にアンケートを取るのが一番良いかなと思います。使われない理由はなぜかというところが本質的な問題で、それがマクロベースで分かると、違う意味で金融機関の実態も見えてくるように感じます。最後に聞く時の切り口として、信用組合、第一地銀、第二地銀でもカルチャーが違うと思いますので、ある程度分けて実施した方が良いのではないかと思います。

○座長

金融機関向け・支店長向けのアンケートをごく最近実施しました。また、金融機関職員向けのアンケートも定期的にウェブ調査で実施しております。それらの調査結果から申し上げますと、一つは支店長レベルで、若手の育成でどういうところに障害がありますか？と聞くと、中堅職員がいなくて OJT がなかなかできないという回答が高くなっています。今回『業種別支援の着眼点』を作っている目的にはある種、そういった現状を若干でも緩和できるようにということも含まれるかと思います。先ほど動画を使って OJT をというご意見がありましたように、OJT の代替になるようなものを作っていけると良いのではないかなと思っておりました。アンケート結果について、事業性評価についての自己認識が高い人は、仕事についてのやりがいを持っているというお答えになることが多いので、実は職場環境などが、実際には大きく影響していると思います。例えば、上長がどのようにこれを取り扱っているのか、若手の方に、上長はあなたのことを適切に評価していますか？適切に指導していますか？と聞くと、どちらでもないという人は結構沢山いるので、例えばこういうものについて、どういうふうに上長から指導が受けられているかということを見てみても良いのかなと感じたところです。

今日は非常に活発なご意見をいただきました。本日いただいたご意見と併せて、今後追加で事務局と意見交換をしていただきながら、以降も進めていければと思います。

○事務局

委員の皆様、本日は有益なご意見をありがとうございました。論点1、2、3ともに、様々な切り口でご意見いただきました。今後の事業推進の方に役立てていきたいと思えます。それでは、第1回研究会はこれにて閉会とさせていただきます。本日はご多忙の中、ご対応いただきまして誠にありがとうございました。

以上

(2) 第2回業種別支援手法に係る研究会

日時：令和6年10月15日(火) 13時30分～15時00分

場所：オンライン

○事務局

ただいまより「令和6年度第2回業種別支援手法に係る研究会」を開催いたします。本日はお忙しい中、本研究会にご参加いただき誠にありがとうございます。

それでは、議事に入ります。ここからは座長に進行をお願い申し上げます。

○座長

第1回の議論では、委員の皆様の様々なご経験から、たくさんのご意見をいただきました。すでに資料をご覧いただいているかとは思いますが、皆様の意見をなるべく反映するように事務局に取り組んでいただいております。本日も、皆様からご意見をいただき、『業種別支援の着眼点』(以下、「着眼点」)の普及を促進していきたいと思えます。どうぞ宜しくお願いいたします。

それでは、事務局から資料3「事務局説明資料」について説明をお願いします。

○事務局

資料3「事務局説明資料」について、ご説明申し上げます。

2スライド目をご覧ください。今年度の取組みについて、改めてご説明します。今年度は昨年同様、「着眼点」に関しては、業種追加や事業者インタビュー動画、活用事例の収集について、継続して取り組んでおります。そして、普及促進の施策にて、勉強会参加者の理解を深めるためのケーススタディなどの資料についての研究、並びに「現場ニーズ把握のためのアンケート」について、新たに実施いたしました。皆様、調査票に対するご意見など、お忙しい中ご協力くださり、誠にありがとうございました。特に、アンケートの

実施にあたり、業界団体の皆様には、多大なるご協力を賜りましたことについて、厚く御礼申し上げます。

次に3スライド目をご覧ください。今年度は、介護業・宿泊業の2業種の追加を予定しており、第1回研究会でのご意見を踏まえ、「着眼点」(案)を作成いたしました。「着眼点」につきましては、資料5-1・5-2をご参照ください。これまでどおりのコンセプトに基づき、若手や経験の浅い職員向けに、基本的な理解を促すための整理としています。介護業は、単なる知識集にならないよう留意しつつ、実質的な事業性や人・設備での分類、人材関係、稼働率の維持のためのポイントなどに着眼した内容としています。また、宿泊業は、立地や業態により大きく事業性が異なるところ、決算書では固定長期適合率や償却前営業利益など立地や業態に左右されない指標を掲載しています。なお、訪問時はWebによる情報収集や業態別の着眼点、主要設備や人へ着眼した内容としています。

続いて、4スライド目をご覧ください。地域や組織での自走化にむけた、勉強会参加者の理解を深めるための効果的なコンテンツの研究として、ケーススタディと勉強会について、ご報告いたします。通常、若手を中心としたグループワークの場合、議論の時間が比較的短いケースが多いため、簡易的でわかりやすいケースを試行しています。資料6-1にお示ししていますとおり、ケーススタディは2つのパターンを実践しており、1つ目のケーススタディでは、イタリアンレストラン2店舗の基本的な財務指標を示し、「着眼点」も活用しながら、2店舗を比較することで、事業性の違いを類推するワークです。2つ目は、金融庁ウェブサイトにて公表されている「事業者インタビュー動画」を活用し、「靴小売業」と「靴製造販売業」を比較して、ビジネスモデルの違いや課題を比較検討するワークとなります。狙いとしては、比較により若手職員が決算書における数字の意味を考えたり、企業の具体的な事業規模やビジネスモデルの違いなどについて検討したりすることで、通常の業務と近い形で、検討していただくことを期待しています。なお、参加者の感想、実務者の意見につきましては、資料6-2をご覧ください。また、勉強会については、今後も各地で開催を予定しております。

続いて、5スライド目をご覧ください。金融機関における「着眼点」の活用事例について説明いたします。金融機関への普及が進み、認知から“定着”へ移行している事例や、地場産業を対象としてオリジナルの「着眼点」を作成するといった“地域性”のある取り組みもみられています。後述しますアンケートでも、認知は7割を超えており、金融機関内部にどのように浸透させ、業務にどのように定着させていくのかが次の課題のようです。金融機関の事例詳細については、資料7をご覧ください。

また、下段になりますが、「着眼点」を社内研修等で活用している企業支援関連部署の4名において、組織や立場を超えた意見交換をするための交流会を開催いたしました。交わされた意見については、資料8をご覧ください。なお資料9、横浜信用金庫での活用事例については、後ほどご紹介いたします。

続いて、6スライド目をご覧ください。事業者インタビュー動画については、地域性にも着目して選定・取材を進めております。また、早期の情報発信を行うため、7月に「着眼点」の専用ウェブページを立ち上げました。

7スライド目をご覧ください。「現場ニーズ把握のためのアンケート」結果をご報告いたします。「着眼点」の認知度や活用状況、事業者支援における課題、育成方法などを把握し、金融機関等の現場職員による効果的な事業者支援策等を検討するため、全国の金融機関等を対象に実施いたしました。職員の属性別に、1機関あたり6名程度の方に回答を依頼し、1,756名の回答を得ております。金融機関単位での回答率は84.0%、機関数では、427/508と非常に多くの金融機関にご協力いただきました。なお、本結果は中間報告でございますので、第3回には最終的なご報告をしたいと考えております。

8スライド目をご覧ください。「着眼点」の認知度や「着眼点」に関する意見の集計結果を掲載しております。業界別の職員認知度では、全体で78.5%となっており、業界別では信用保証協会が94.4%と最も高い結果となりました。次に、部門・職務別の職員認知度では、「3_企業支援関連部署の実務担当者（一般～係長・課長等）」が94.3%と最も高く、「4_企業支援関連部署の管理者（部長・副部長等）」も92.8%と、「企業支援関連部署」での認知度が高いことが分かりました。また、「着眼点」の理解を深めるために、あったら良いと思われるものには、「支援事例の追加」、「運転資金や設備投資等の業種別の考え方」、「財務情報を含むケーススタディの追加」などが多く挙げられ、実践的な事例が求められていることが明らかになりました。

続いて9スライド目をご覧ください。実務担当者が身に付けたい支援能力や、支援能力を高めるための手法に関する集計結果を掲載しております。まず実務担当者が今後、事業者支援等の業務で身に付けたい支援能力では、「経営者との対話力」、「事業性の理解や把握の深堀」、「経営課題の把握」が多く選ばれる傾向が確認されました。支援能力を高めるための手法としては、「OJT」が最も多く選ばれ、「上司・同僚のフォローアップ」「外部研修（事例を使ったグループワーク等）」が続き、実践的な研修やフォローを求める傾向が見て取れます。アンケート調査全体の結果詳細については、資料10をご覧ください。

最後の10スライド目は、今後のスケジュールでございます。前年同様に年内に試行版の公表と意見招請を検討しており、第3回の研究会を1月に予定しております。

金融庁からも補足を頂戴いたします。

○金融庁

本研究会の開催に関しまして、座長はじめ委員の方々、オブザーバーの皆様におかれましては、多忙な中、時間を割いていただき、誠にありがとうございます。そういった尽力のおかげで、業種数も増えるなど、順調にここまで進めてまいりました。先ほど、事務局から説明がありましたとおり、今回のアンケートにてすでに一定程度の認知があったということで、皆様の指導のおかげかと思えます。それから、地域金融に関する行政全

体の流れの中におきましては、今年の6月に、企業価値担保権というものを含む事業性融資推進法が国会で成立しております。金融機関に事業性融資をしっかりと取り組んでもらおうという趣旨で、新しい企業価値に着目した担保権というものを作らせていただきました。国会の議論の中でも、そうした事業に着目した融資をやっていく上で、その金融機関の職員の方々の“目利き力”が極めて重要になってくるという指摘がありました。そしてその“目利き力”においては、まだまだ改善の余地があるのではないかということでしたので、こうした基礎的な「着眼点」の活用をさらに進め、金融機関の職員の方々の“目利き力”をしっかりと深掘りしていくということが、金融行政上の課題としても、非常に大事かと思います。引き続き、本日以降も含めまして、委員の方には、活発な議論をいただくとともに、引き続きご指導いただければと思いますので、どうぞよろしくお願いいたします。

○座長

次に横浜信用金庫における活用事例につきまして、ご紹介いただきます。

○委員

「着眼点」の周知ということで、現在業者と動画を作成中です。既に金融庁の補完ツールとして「事業者インタビュー動画」がありますが、「着眼点」を一度見たことがある職員の方々というのは、おそらく実践に向けて予習的な形で「事業者インタビュー動画」を活用していると思われます。「事業者インタビュー動画」との棲み分けとして、作成中の動画は、「着眼点」を見る前の人に対して、興味を持たせるための動画です。まだ作成中で披露できないのですが、事業性金融に対して理解が浅い業者が作成しているので、その方達を目線でも「着眼点」に興味を湧くようにしたいというところで、見直ししながら、一步步進めています。ショートとロングバージョンの2本立てを考えており、映像ではアバターを使ったり、現場の画像を流したり、専門用語を流したりして、興味を持たせるという構成で作成中です。また、少し失敗談を入れながら、多少笑いが入れれば良いというところです。その上で、やはり金融機関であるため、資金需要に対してどう応えていくか、現場を見た時にどういうところを見たら良いのか、きちんとこういうところを見て、社長と話ができる、そのようなものと考えております。融資に関して、その運転資金は、本当に時間的なズレの正常な経常運転資金なのか、それとも売っても稼げない赤字補填なのか、そういうところをうまく、多少の笑いを入れながら正しく導いていけるような動画を作ろうとしているところです。もう少しお待ちいただければと思います。

○座長

せっかく良いものを作ったのだから、若い方にどう見てもらおうかということのアプローチとして、単なる紙でなくて動画をということです。事務局でも「事業者インタビュー

動画」を作っていただいていますし、個別の金融機関でも作っていただいているということで、ご紹介いただきました。

それでは、続きまして本日の検討に入ります。まず、事務局から本日、委員の皆様方にご検討いただきたい論点について、説明をお願いいたします。

○事務局

資料4をご覧ください。委員の皆様は、本日もご検討いただきたい論点は、大きく3点です。

1点目、介護業・宿泊業の「着眼点」(案)について、記載事項は、金融機関等の現場職員に理解しやすいものとなっていますでしょうか。2点目、ケーススタディ等の補完ツールについて、「着眼点」の理解を促すためのケーススタディに関して、ご意見・アドバイスをお聞かせください。3点目、「現場ニーズ把握のためのアンケート」(中間報告)について、アンケート結果に関するご意見をお聞かせください。また、今後のアンケートの分析手法のアドバイス、及び普及を促していくためには、どのような点に留意する必要があるかをお聞かせください。以上の点について委員の皆様にご議論いただきたいと存じます。宜しくをお願いいたします。

○座長

それでは、本日も、議論を前半にわけまして、前半では、論点1、論点2についてご意見をお伺いしたいと思います。オンラインということもあり、議事を円滑に進めていく上で恐縮ですが順番にお願いします。委員名簿の順に指名させていただきますので、論点1の追加業種と論点2のケーススタディについて、ご意見をお伺いできればと思います。

○委員

論点1の新しい「着眼点」案について、一通り拝見いたしました。私自身の率直な感想として、特に介護業は、そもそもサービス分野が多岐にわたっていて、経験年数の浅い若手の方が見られた時には、読む前に嫌にならないか、と思いました。もう少しポイントを絞って記載した方が良いのではないかと。具体的に現時点でアイデアがあるわけではないですが、内容そのものは読み込んでいけば理解ができるころかと思いますが、サービスの種類も多岐にわたっているというところが、この介護業を取り扱う上では課題かと思っており、ものとしてまとめると、なかなか馴染みにくいというのが率直な感想です。

それから論点2、ケーススタディの補完ツールについて、私も来月、入行4～5年目の営業行員向けに、経営支援に関する勉強会をするので、内容をまとめようとしているところです。具体的な事例に近い形で、業種別の着眼点に馴染みを持ってもらうという入り口のツールとして展開いただくことが、現場にとっても非常にありがたいことだと拝見して

おりました。ぜひこの部分で、さらに展開範囲を広げていただけるとありがたいです。以上です。

○委員

論点1の介護業について前職で震災被災地での支援に当たり、判断材料作成を試みましたが、介護全般の勉強資料に終始するような形になり、まとめるのに苦労しました。今回の資料は簡潔に諸業態を色々と俯瞰できる資料になっていて、私としても非常に理解が深まりました。サ高住等の支援案件で、賃貸部門と介護事業部門それぞれの事業計画、分野別の計画が重要等、当たり前ですがそういうこともしっかり書かれているので良いと思います。

宿泊業については、ご案内のとおり有名な観光地の温泉郷でも、事例にあるような家族経営の小規模旅館の事業者数の減少が加速している状況です。決算分析編では、シンプルに固定長期適合率や償却前営業利益からの初動の分析など、入り口としては大変理解しやすいのかと思いました。

続いて論点2ですが、ケーススタディにつきましては、収支面の前提だけで、事業内容を推測するのはどうかと思いましたが、これも簡潔で良いのかと思いました。インタビュー動画の活用ですが、これも非常にインパクトがあって、特に焼津の靴の事業者の事例で、革靴の売上規模が激減している等、業界全体の資料も入っており、この辺りは本当に大いに活用の余地があるのではないかと思います。

○委員

論点1について、介護・宿泊業ともに、業種としての認知度は一定程度高いと思いますが、個別の具体的な内容になると、利用者のニーズや目的によって細かく分かれていることから、特に若い担当者にとってはイメージしにくい部分があると日頃から感じていました。分類していくのは大変かと思いますが、人や設備といった視点で、ある程度大きな括りの中で整理をしているので、個人的には理解しやすくなると思います。また介護業においては、国の社会保障の一部として、いろんな制約条件がある中で、利益、収益を確保していくということが必要だと思いますが、収益構造についても分解して示していただいておりますので、若い担当者にとっては理解しやすいのではないかと思います。

また、介護業については、収支構造において人件費の比率が高く、金額的にも大きな部分を占めていますので、収益の改善ということになると、どうしても人件費を抑えるような短絡的な意見も出がちですが、介護業における人材の重要性についてしっかり触れていますので、そういったところも非常に良いと思います。

宿泊業についても、設備の老朽化や更新は、事業継続上重要な視点です。担当者が現地を訪問した時の参考になると思います。一方で、財務面での固定長期適合率の考え方については、取りまとめているとおりでと思いますが、中小企業を見ると、現状と

しては経常運転資金を含めて、長期の資金で調達されているケースも多いので、留意点1、2で示されている点は、若い担当者にとってこの辺りがイメージできるか、少し不安なところがありました。

論点2のケーススタディ等の補完ツールですが、理解を深めていくためには、やはりケーススタディを増やしていくということが大切だと思います。ただ、支援結果だけに目が行かないように「着眼点」を活用して、どのように中小企業の経営課題へアプローチしたかなど、そういった点についても示していただくと、対話力や課題の把握力が上がってくるのではないかなと感じております。以上です。

○委員

論点1につきましては、皆様にお話しいただいておりますが、銀行の担当者がお客様と会話する上での、抑えておくべき基礎知識が簡潔にまとまっていて、非常に良いツールと思っていますところでは。ご意見もありましたが、確かに若干ハードルは高く、多岐にわたっているという印象もありますが、より勉強して深めていくのが良いのかと思いますので、非常に有効なツールだというような心象を受けました。

論点2につきましては、このケーススタディも非常に心象が良く、ただ単にPLの数字を見るというより、事業の実態のイメージを持ていただいたり、収益源が何か、ビジネスモデルへの理解が深まったり、サービスがどういうもので、ペルソナがどのように設定されているかというところまで理解が及んだりすると思うので、非常に良いツールだと思いました。

一方で、それが分かった上でどうするのかということが、お客様の経営支援では非常に大事かと思ってます。そこから次の実務につなげるためにはどういうことを考えていくべきなのかが、次の課題であるという心象を受けました。その点については論点3でまた、意見を述べさせていただければと思います。以上です。

○委員

論点1について、ここまで広大な領域を、これだけコンパクトにまとめていただいたということで、努力について非常に感服しているところです。これ以上細かくすれば長くなり、難しくなるだけだと思います。1点申し上げると、介護業において、収益性というのは利用者数と単価に分解されます。そして利用者数の増大は営業活動によることになります。一般的な事業者の営業活動は非常にイメージがつきやすいと思いますが、医療と介護の営業が何かということは、若い行員はイメージつかないのではないかと思います。また、要介護度を上げる、もしくは下げて稼働率を上げると言っても、分かりにくいかもしれないと思い、そこを補足いただくのが良いかと思っています。うまくいっている事業者は、地域包括ケアに取り組んでいる、ないしは地域医療全体の連携の中で営業を

していて、要介護のコントロールもしているはずですが、そのような関連性の指摘があると良いかなと思いました。

宿泊業の方は、特にコメントはありません。

論点2について、他の委員の方も言われていますが、講師をされる方にとって、このような資料を準備するのは結構大変です。既存のテンプレートがあると、講師の立場からありがたいと思います。労力がかかるかもしれませんが、バラエティに富んだものが色々あると、そのトピックに合わせて講師の方が選択できますし、もしくはその資料に事前に触れることで講師が話すべき内容を発想しやすくなるという意味で、非常に良い資料だと思います。以上です。

○委員

まず論点1の介護について、経験の浅い職員にとって今回の「着眼点」は少しハードルが高いという声もありましたが、2025年問題で、団塊世代が75歳に達する超高齢化社会において、介護事業はもっと増えていくと思います。ここに対するケア、しっかりとした勉強というのが必要だと感じております。その中で2点ほど、追加・再考してほしいことがあります。

一つ目は、厚生労働省が提唱する地域包括ケアシステムという考え方を再度認識していただくのが大事だと思っています。介護だけではなく病院も含めた考え方ですが、超高齢化の中で、人々が住み慣れた地域で介護を受ける、いわゆる在宅生活を支援するというのを国としては目指しているという、考え方です。介護というのは、病院に一旦入院したり、老健に一旦入所したりする方々が、最後は自宅に戻って生活できるようにするための支援策の一つであるということです。その考え方をしっかりと理解をした上で、介護に対する理解を深めていければどうか、と思います。例えば、先ほど申し上げた老健というのは、もともと在宅復帰を支援する施設のため、3ヶ月、6ヶ月で利用者を退去させる、自立状況によって家に帰れるのではないですか、というように促していきます。なぜこのようにするかというと、利用者の入居期間の回転率で、介護報酬の高低があり、長くいるほど減算され、早く退所すれば加算されるからです。国からの報酬のため売上の差がないというように書かれていましたが、実はこの点を施設が努力することによって売上に差が出てきます。これが実は改善のヒントになっていて、自立していない人をいきなり退所させるというより、いわゆる在宅に代替する、サ高住やグループホーム、多機能型等に入所を変えることや、ショートステイを活用することで在宅扱いとする工夫をすることで、他所よりも売上を改善しているという事例があります。改善事例についても、例えばM&Aやスポンサーが云々ということではなく、そういった売上の加算減算によって、改善ができるというところをお示しするというのが一つであると思います。

二つ目は決算編です。介護は株式会社というより社会福祉法人やNPO法人の形態が多く、いわゆる普通の複式簿記ではなく、社福であればPLに近いのは事業活動計算書、BS

の中では基本金というものが出てきます。設備投資をすると基本金が減少するなど、特徴的な動きをします。NPO 法人でも収支計算書や活動計算書、財産目録など、PL や BS に今まで見たことのないようなものが出てくるので、そういうものをしっかりと教え込んでいくことが必要だと思いました。

宿泊業については、インバウンドに対してどのように対応しているのか、というところをしっかりと入れることで、改善のヒントになってくると思います。特に宿泊業は部屋が在庫になりますので、いかに稼働率を上げるか、満室状況で人や食事を準備していますので、その稼働が落ちることによってロスが出たり、人件費が嵩んだりするので、特に稼働率について明示すると良いと思いました。

論点 2 のケーススタディですが、前回私が中小企業の社長を褒めてほしいという話をしましたが、このくだりから業種特有の習慣、慣例などを比較しながら、強い企業なのか、弱い企業なのか判断できる教材だということで、私が提言したものをうまく具現化されたものだとの認識し、ありがたいと感謝している次第です。私からは以上です。

○委員

コンパクトにまとめていただき、とても良かったと思います。今回の「着眼点」の根底にあるのは、渉外担当者などの「初動」対応ツールであり、言葉を選ばずに言うと、経験の乏しい知識のない金融機関職員が、経営者との対話を行うことができる便利なツールである前提でスタートしたと思います。そういう観点では、今回の宿泊業及び介護業は身近な印象があるものの、業種理解は極めて難しいと思われますので、ポイントを的確にまとめることができた点は大変良かったと思います。

具体的に宿泊業では、観光地、宴会場のマトリックスに分けた点というのは、イメージしやすく、5 大設備という定義付けを行うことで、理解が深まると思います。私は普段学生指導を行っており、学生でも理解できるか否かの基準で判断すると、その良さを認識できました。また、ホームページの活用や旅行サイトに触れている点は、とてもイメージしやすいもので、初動対応ツールとしての役割を果たしているという印象を受けました。宿泊業については、インバウンド効果の有無等地域特性を少し入れていただいたら、より現実的にイメージできるように思いました。可能であれば改善いただければと思います。

論点 2 について、ケーススタディという形で、若手向けのグループディスカッションの資料として使える効果があるように感じました。これからのグループワークで必要なものは、将来キャッシュフローの把握や、経営者と採算性の改善について対話できることだと思います。また、将来キャッシュフローを把握するスキルは、事業性融資推進法・企業価値担保権を推進する上での前提のスキルとなるように思います。事業性融資の根幹は経営者との対話であり、「着眼点」は目利き力の向上のためのツールとしての位置付けになると思います。これから、事業性融資の推進が本格的に行われ、推進法が施行される 2026 年春頃までの期間は、担保の考え方等についてマインドセットする期間とも捉えることが

できます。「着眼点」を徹底して活用し、キャッシュフローも把握できるようなケーススタディを行うことは、企業価値担保権の理解にもつながるように思います。

○委員

論点1についてですが、研究会の意見及び意見募集などを反映しており、全体的に大変良くまとまっており、問題はないものと思慮します。介護・宿泊業の支援現場で若手職員が初動で利用するには、動画等もあることから入り口の段階としては十分ではないかと思います。これに地域特性や事業特性などを加えていけば、より良く理解しやすくなるものと思います。昨今の情勢として、原材料高及び人手不足は深刻なものとなっており、どの業種をとっても人手不足が深刻となっています。特にこの2業種の大きなポイントとしては、人とデジタル化だと思っていますので、この点良く記載されていると思います。また、介護事業の難しいところは、社会福祉と利益追求の相容れにくいことがテーマになる点だと思います。

論点2ですが、理解を促すためのケーススタディで一番良いと思うのは、自身のお客様で、この「着眼点」を活用し、仮説を立てて検証してみて、理解を促すことにつながることをだと思っています。各検証などにおいて、実際の取引先を活用し、フォローアップしていくことができれば、一番良いと思います。また、事業者支援においては、必ず隘路となることがあるため、苦労した点や、その苦労を乗り越えた時の充実感などの記載があれば良いと思います。もう一つは、若い職員はタイパ、コスパ等を求める傾向が強く、事業者支援においてはすぐに結果が表れづらく、インセンティブが働きづらくなる面がありますが、事業者支援は金融機関の一丁目一番地であり、本当の事業者支援ができれば、与信は怖くなく、ひいては自身のスキルアップや業績につながることを伝えることも大事ではないかと思っています。以上です。

○委員

論点1について、介護に関しては、グループ化などの規模、範囲の経済になりやすいというのが、意味が不明瞭だったと感じました。何となく意図するところは想像できますが、初心者、まだわからない人たちがいきなり見てもイメージしづらいなと思いましたので、もう少し再考がいると思います。また、現実的な事業性という言葉の意味がよくわかりませんでした。非現実的な事業性があるのであれば、何かと聞きたくないので、表と裏があるような書き方は、あまり好ましくないかと思っています。例えば、介護事業者の事業性という言葉に変えた方が良いと思います。また、2ページ目の内容として、効率性・競争優位性と収益性のトレードオフだという話を書きたいのだと思いますが、そういった話でなく、介護事業は国が公定価格というものを定めているので、事業収益が出るか出ないかは、その範囲の中で効率的なオペレーションができるかが、競争要因だと思います。近い話をされていると思いますが、そこまで辿り着くには、このページだと少し量が不足し

ていると思いました。逆に3ページ目は非常に分かりやすくなっていて、こちらの方から入った方が良いかと思いました。施設利用のサービスと人のサービスを分けて、実際のサービスラインを分けていくことは良いと思います。また7ページ目についても、延べ利用者数は、売上構成要素として緑色と黄色と青色があり、この隣にある稼働率と利用単価が何とつながっているのかわからないです。稼働率と利用単価を掛けて何になるのか、という話になるので、稼働率と利用単価の意味が理解できなかったです。最後に9ページの経営者のタイプですが、おそらくどの企業にも当てはまる話で、介護だからという特性ではないのではないかと思います。書いている内容は重要な要素になるので、コラム的な書き出しの方が、好ましいと思います。特に人が集まる経営者や、業務を拡大する経営者というがあるので、ここだけで使うのはもったいないと思いました。

以上が介護の方で、宿泊についても現実的な事業性という言葉があり、同様に現実的な事業性とは何か、分からなかったです。以上です。

論点2について、「着眼点」の内容は、どちらかというと理論的なもの、抽象的な内容を集めているので、読まれた方はそれだけだと、実務的に自分たちの実務にはめ込むことができないと思います。やはり、実際に事例等を出して、実際に学んだ、書いてあることを実際に他の会社で当てはめるといった行為が必要だと思います。そのような行為によって、理論的なことも含めた理解力が高まると思いますので、このような事例は、多く作った方が良いと思います。業種別の細かいペーパーを作るよりは、事例をたくさん作り、横展開していった方が、より若い人たちの理解が深まるツールとしては有効だと思います。以上です。

○座長

どなたかが経営者のところを取り上げられましたが、特にこの介護事業において私が知る範囲では、非常に社会的問題意識を持った方が取り組んでいると思います。単に商売としてではなく、それを理解・共感することを出発点とし、介護事業へのやりがい等も十分理解した上で、支援に入った方が良いのではないかと思います。介護業の参考事例のその2にも、経営者の社会的意義の課題として書かれていることもあり、そのような部分が入っていると良いと思ったのが1つ目です。次に、各委員からもあったように、介護については多種多様なため、現状では参考事例を2つずつ入れておりますが、もう少し入れた方が良いのかもしれないと思ったのが2つ目です。

また、宿泊の方の3ページで、1件当たりの平均純利益＝純資産－資本金となっておりますが、配当等で出ていった部分も利益のような気がして、配当がない世界というのが普通なのか、この意味がわからなかったです。

それでは論点3へ移ります。

○委員

私自身もアンケートに回答させていただきました。結果を受け、想像以上に「着眼点」の周知が広がっているなと思いました。一方で、年代別の結果が出ておりますが、実際には20代の人数がもう少し多いと、より実態に近い、実際に利用していただくことを想定している方の意見というのが集約できたと思います。現場の担当者に回答を依頼したためか、どうしても年齢が高い方が中心になってしまっており、そのような立場の方が中心に答えた結果になっているものと思います。実際に利用している人たちの意見をもう少し聞けると良かったと思いました。また、部下に身につけさせたい支援能力の中で、経営者との対話力というところを課題と捉えて見る方が多いです。「着眼点」は業種ごとにラインナップを豊富に揃えていただいているため、勉強する素材としては一通り揃ってきているという印象を持つ一方で、これをどのように活用するのかというところが、現場でも今後の課題として捉えられていると感じましたので、先ほどのケーススタディの補完を、今後さらに充実させていく必要があると捉えてアンケートを拝見しておりました。以上です。

○委員

当初想定していた営業店の経験の浅い職員の方の利用はもとより、企業支援部門のプロ、ベテランの方々にも頭の整理等々で貢献しているということが、このアンケート結果に出ているのではないかと思います。従って内容の濃い良いものを揃えていただいたのではないかと思います。教えてノウハウ先生、事業者インタビューについての利用や認知度が今一つだという結果は残念でした。また、先ほど委員からもお話があったところですが「着眼点の理解を深めるためにあったら良いもの」の中で、支援事例の追加、あるいは運転資金、おそらく経常運転資金や赤字補填資金は分別のことだと思うのですが、設備投資等の業種別の考え方、財務情報を含むケーススタディの追加というところがやはり上位3つである一方で、個別原価計算や在庫の業種別の考え方というようなものも、ニーズ項目として挙がってます。金融機関の方も真剣に読んでいただいていると思いました。

2つ目のアンケートの分析手法、アドバイスを促すための留意点ですが、この辺のことはまだ十分、資料も読み込んでいないので、今のところ確たるものはございません。以上でございます。

○委員

アンケート結果を見ると、「着眼点」自体の認知度というのが非常に高い結果であり、各機関で周知を図ってこられた賜物であると思っております。保証協会での認知度が非常に高かったのが、若干意外なところもありましたが、業界団体を含めて周知いただいている結果だと思いました。また、研修や自己啓発のツールとして非常に活用いただいている一方で、実際の中小企業者との対話の中では、まだまだ十分に活用できているといったような状況にはないのかと思います。この点は、私どもの組織の中でも、研修等で活用

する際に、なかなか現場で活かしてきれていないといった課題を感じております。また、中小企業のお客様と継続的にコミュニケーションをとっているケースはそう多くなく、いかに短時間で中小企業者の方の現況を把握するかが重要になるわけですが、情報の多くを金融機関の担当者から得ることが多いというのが現状でございます。この「着眼点」を金融機関との共通言語として活用することで、より正確に、また効率的にお客様、中小企業者の現況を共有できるのではないかと考えています。そのような意味でも、金融機関や保証協会といった単独の組織だけではなく、既に実施されている地域等もございしますが、地域での勉強会、研修会、こういったものも有効ではないかと感じているところでございます。以上です。

○委員

論点3について、15 ページ目、16 ページ目で「自身で身につけたい能力」と「部下に身につけさせたい能力」を見ていると、内容にギャップがあり、部下の方々はある程度実体把握も終わり、より実践的に計画策定の支援や、そのようなフェーズを学びたいというような意向が多いのに対し、上司から見ると、もっと実態把握や深掘り・経営者との会話をきちんとすること、そのような基礎的な部分がまだ足りてないというようなアンケート結果になっているのではないかと思います。資料のレベルも上がってきており、ケーススタディの取組みも非常に良いものになっていて、それに対する認知度も上がっている中で、現場への浸透という、その辺りがまだ至っていないという心象も持っています。先ほど委員からのご意見にもありましたが、「ケーススタディでこういうことに気づくんだ」というレベルではなく、気づいた上でどうするのか。お客様のニーズや、金融機関の求めるものも踏まえ、最終的に金融機関としてどのような成功事例で終わったのかというところまで行くと、現場でも実務に落とし込むことで理解をより深め、実務でも活かせるようになってくるのではないかと思います。アンケートの実施方法として感じたことは、15 ページ、16 ページ目で、現場担当者がこういった資料を使いレベルアップするという観点から、このようなものを取り組まれていると理解しておりますので、そういう意味では、上司のヒアリング結果という方が、より正確な数値というのが出ると感じました。私からは以上です。

○委員

今回のアンケート対象は、営業店実務担当者、管理者、企業支援部門、人事研修部門ということですが、認知度が非常に高い数値を示しており、この数年間の普及活動が実を結んでいると思います。このプロジェクトの一つの目的、あるいは当初の目的であった、若手現場行員資料として、勉強の入り口、気づきのきっかけ、もしくは社長との対話の中でのトピック出しを助けるということでした。その目的に沿って、若手職員がクイックに利用するところを期待して、今まで来ておりましたが、若手職員の認知度と利用率まで反映

されているのかどうか分かりませんでした。経験と能力と理解度が高い組織や部門の認知度が高いことは分かりましたが、それ以外の営業店舗の現場、特に若手まで落ちているのかどうか、このアンケート調査からは読み取れなかったというところがあります。今まで非常に幅広い方々・人数を対象に周知活動を続け、実際にここまで成果も出ておりますので、今までやられてきたことを繰り返していく、そしてこのような取組みが全ての金融機関において自律的になされていくことを促していくというのが、次のフェーズではないかと思っております。また何らかの調査をするのであれば、そのような観点からということになると思います。私からは以上です。

○委員

まず、今回のアンケートの回答率の高さに驚きました。回答の中で OJT や事例というところの声が多数あったと思いますので、今後事例というものを多く発信していくことで、より広まると思いました。アンケートは今後継続するのであれば、若手中心でどのような反応か、良し悪しを中心に聞いていけば、改良の余地もあると感じました。以上でございます。

○委員

1 点目ですが、保証協会での認知度が非常に高いことについて、実感としてもフィットすると思いました。2024 年 3 月に再生支援の総合的対策が公表され、6 月には信用保証協会の監督指針の改定等もあり、保証協会の持っているポテンシャルの開花が必要な時期が到来している印象です。今後は金融機関、支援機関の連携のためにも「着眼点」が共通言語として使えると感じました。残念だったのは、アンケートで「現場で身につけたい力」と「上司がそこまでしなくて良いという力」で、M&A の理解に最も差があったことです。例えば現場は 18.1%が必要としているにも関わらず、上司は 3.4%という認識の差があります。上司の本音として、M&A の知識は不必要と思っているのかもしれませんが、事業承継等の事業者支援として M&A による支援は必要であり、スキルや知識を高めていかなければいけないと思います。M&A 支援を行うために業種特性の理解は必須であり、その点でも「着眼点」で、業種をしっかりと理解することが大事だと思います。

2 点目ですが、今後の普及という点で、先ほど事業性融資推進法が制定され、その推進が重要との説明がありました。「事業性融資」と企業価値「担保」は矛盾するような言葉ですが、そこに妙味があるように感じております。最終的には、今後担保等に対する考え方のパラダイムシフトが起こり、取組みの改善と目利き力の向上というのが絶対的に必要になると感じています。そのような中で、事業性理解の環境整備ができた、とも考えることができ、事業性評価の公式ツールとなると、いの一番に上がってくるのが「着眼点」だと思いますし、明らかにこれは目利き力の向上につながるものです。まだマインドセットができていない気がするので、「企業価値担保権」と入れると「担保」という言葉に誘導

され、若干誤解されるかもしれませんが、今回のアンケートの中でも、事業性融資推進法についての理解はどうか、と質問していくと、なんとなく「着眼点」と事業性融資推進法というのは同じ方向だ、ということを全体的に示していくことができ、効果的だと感じました。インフラ整備に近い環境整備が整いつつある中で、事業性融資推進プロジェクトチームもできておりますので、「着眼点」が人材育成ツールとしても役立ってほしいと思っております。

○委員

アンケート調査を見てみると、周知も進んでおりアンケートの結果については、予想の範囲内だったという印象を受けております。金融機関もリソースが限られている中、業容の拡大や収益の目標もありますので、その辺りの結びつきをアンケート調査に足しても良いと思っております。若手職員の事業者支援に対する力感の感想や、事業者支援の業績連動等をアンケートに入れ、業績にどう反映しているのか、というアンケートがあったら良いと感じました。私からは以上です。

○委員

まず認知度ですが、先日地銀協の勉強会で講師を行った際、大半がこの「着眼点」を知らなかったということが、非常にショックでした。他方で、当機関で現在行っている事業再生、高度化授業の受講生に聞いてみたところ、ほぼ全員知っていました。そういった意味で、知っている人と知らない人がいるとは思いましたが、全体的には、78.5%の方が聞いたことがあるということであれば、結論としては浸透していると思っています。それが一つ目です。

二つ目は、アンケートの13番目、部下に身につけさせたい支援能力についてです。意外に基本的な財務分析や企業概要の理解等が足りないと思っている方々が、率は少ないが、相対的にかなりいるということが驚きで、基礎的な力があまりついていないと、上司の方は部下の方を見ていらっしゃると思います。そこがもし事実であれば、経営者の対話など話にならないので、本質的にテコ入れが必要だと思います。他方で、経営者との対話力が一番で、その次点として経営課題の把握や、事業性の理解や把握の深掘りが続いています。最終的に出すアウトプットはこれ一つで、経営者の信頼を勝ち取り、それを軸に融資やコンサルティングなど色々な業務を展開していくというのが戦略の一つだと思います。「着眼点」をもって、経営者との対話力を深めるという意味では、方向性として間違っていないと改めて理解したところでございます。私からは以上です。

○座長

「知っている」が8割程度あるということで、各金融機関にもほぼ浸透はしているが、会社の中まで広く知れ渡っているかということ、金融機関によっては差があるのかもしれない

と思います。各金融機関において、誰かは知っているという状態はできており、これからは営業店内でどこまで認知されているのかの調査をできるようにしていく必要があると思います。この点、各委員からもいただいた、若手の回答等がもう少しあると良かったというご意見も、同じような問題意識であると思います。資料 12 ページの着眼点の活用状況について、多くのものにそれなりの比率があります。今回様々な方に聞いているので、分野によって当然、主として使われるものが違ってきます。取りまとめの際には、回答者の属性ごとに分けて見てみるということも必要かと思います。元々「着眼点」を用意した第一の目的は、全く知識のない方々が少しずつ、自習できるためのツールとすることですが、他方で金融庁がそれをする必要があるのかと思いました。支援機関同士の日線合わせにも活用できると思っており、アンケートでも 1 割程度回答があることから、色々な活用方法があることがわかってきました。原型ができているし、逆に言えば色々な使い方ができる、使い勝手の良い形になっているということなのかもしれないと感じました。

事務局から、委員のご発言を踏まえて何か補足することはございますか。金融庁の方からあればご発言いただきたいと思いますが、いかがでしょうか。

○事務局

まず、「着眼点」ですが、広い範囲の介護業の中から、単なる説明資料や教材にならないような、「着眼点」らしいコンテンツにまとめ上げていくところが非常に苦労していたところでございます。本日、皆様から、地域包括ケアシステムの話や、宿泊業に関してはインバウンドの話など、このような情報を入れた方が良く、様々なご意見をいただいているところでございますが、「着眼点」の内容を作成するためにご協力いただいている専門家の方々などに、ご相談させていただきながら色々と改良し、意見招請につなげていきたいと考えております。引き続きよろしくお願いいたします。

ケーススタディにつきましても、もっと「着眼点」の内容を学び、ケーススタディの種類を増やしていき、実践的な理解というものを増やしていくことが重要というご意見をいただきました。今年度内にどの程度拡充できるかは、ケーススタディとして、アンケート結果の内容も踏まえながら、検討していきたいと考えております。

最後にアンケート調査でございますが、20 代の営業店の現場職員の方々では、N 数が百数十件と限られてはいるものの、事業者支援の経験年数や部門別、年代別、あるいは金融機関の属性別等を切り口に、色々と分析を深めていきたいと考えております。次の施策にどうつなげられるのか、出口を見据えながら分析の方を進めていきたいと考えております。以上でございます。

○金融庁

アンケート結果でもありましたが、「着眼点」の事例の数については介護では様々な形があり、個別にもご示唆いただいておりますし、今までの業種の方でも、できることがな

いか探していきたいと思います。発信の仕方というところでもご指摘いただきましたが、事業性融資のためのものであり、目利き力向上のための「着眼点」でもあるので、事業性融資推進法もでき、我々当局の方から発信していく際にもしっかりとリンク付けを意識し、周知広報や発信を強化していければと思っておりますので、中身の充実とともに引き続き、ご指導、ご議論をお願いさせていただければと思います。本日はどうもありがとうございました。

○座長

本日いただきましたご意見等に追加してご意見がございましたら、事務局あてメール等でご一報いただければと存じます。本日は活発なご議論をいただき、ありがとうございました。以上で、私の議事進行は終了させていただき、以降は事務局にお願いしたいと思えます。

○事務局

座長、委員の皆様、本日は有意義なご意見をありがとうございました。

先ほど座長からありましたように、本日の資料や意見を踏まえ、言い残したことや、お伝えしたいことがございましたら、ぜひご意見をいただければと思っております。第3回の研究会につきましては、年明け1月を予定しております。年内には試行版の公表と意見招請を予定しておりますので、引き続きご知見を賜れますと幸いです。

それでは、第2回研究会はこれにて閉会とさせていただきたいと思えます。本日はご多忙の中、ご対応いただきまして誠にありがとうございました。失礼いたします。ありがとうございました。

以上

(3) 第3回業種別支援手法に係る研究会

日時：令和7年1月23日（木）15時30分～17時00分

場所：オンライン

○事務局

ただいまより「令和6年度第3回業種別支援手法に係る研究会」を開催いたします。本日はお忙しい中、本研究会にご参加いただき誠にありがとうございます。

それでは、議事に入ります。

○座長

この研究会は令和6年度の第3回となり、本年度の最終回となります。「着眼点」につきましては、委員の皆様からいただきましたご意見及び意見募集を参考に、事務局にて追加業

種の見直しをした上で、「最終案」を提示いただいております。そして、普及促進に係る本年度の取組み実績や課題、アンケート結果につきましても、事務局から報告してもらいますので、今後も「着眼点」の普及にむけたご示唆をいただければと存じます。

それでは、資料3事務局説明資料に基づいて、事務局からご説明をお願いいたします。

○事務局

それでは、資料3「事務局説明資料」について、ご説明申し上げます。

2スライド目をご覧ください。「着眼点」に関するこれまでの経緯と今年度の主な取組みについて、ご説明します。本事業は令和4年度にはじまり、これまでに本編8業種に加え、ノウハウ先生や事業者インタビュー動画、金融機関等の活用事例を公表してきました。今年度は「着眼点」について介護業と宿泊業の2業種を追加し、11月に試行版を公表とそれに伴う意見募集を実施しています。また、理解を促すための3つのケーススタディや6つの事業者インタビュー動画の作成を行いました。普及促進の観点では、金融機関等による活用事例の収集や、勉強会の開催、その開催の様子を帝国ニュースなどで発信してまいりました。加えて、新しい取組みとしては「着眼点」に関するアンケート調査を行い、「着眼点」の認知度や活用状況、事業者支援における課題の把握を行いました。それでは順にご説明させていただきます。

3スライド目をご覧ください。試行版を公表し、広く意見募集を行いました。いただいたご意見は28件で、ありがたいことに年々増加しています。また、普及してきていることを感じております。いただいた意見はポジティブなものがほとんどで、もう一歩踏み込んだ内容を期待するものが大半でした。最終案では、表現などの見直しするとともに、事例の追加、別紙にて実務者のご知見を追加しております。「着眼点（最終案）」につきましては、資料5をご覧ください。赤字部分が修正を行った部分になります。

4スライド目をご覧ください。「着眼点」の理解を促す取組みとして、第2回研究会でもご紹介したケーススタディについてです。本ケーススタディを活用したグループワークを複数回実施いたしましたところ、参加者からは、非常に前向きなご意見をいただいております。具体的なケーススタディの内容や参加者のコメント等詳細については、資料6をご覧ください。

6・7・8スライド目は事業者インタビュー動画についてのご報告です。調味料メーカーや金属プレス加工業者、手袋製造業者など製造業3社、ジム運営とジム器具の販売、クリーニング業者、特殊車両製造・整備業者といったサービス業3社を紹介しています。企業選定においては、インタビューの内容だけでなく、前年度の動画も含め、地域のばらつきや、業種・事業内容を考慮しつつ、若手職員が理解しやすい対象を選定しました。また、ものづくり企業の集積地である東大阪市や、手袋製造で国内シェアの9割を占める東かがわ市といった地域性も意識して取り組んでおります。現在、6社すべて弊社の企業ホームページ内に設けている、「着眼点」の特設サイトで動画を掲載しております。

9・10 スライド目は金融機関等の活用事例です。新規活用先への取材とともに、昨年の既存活用先に対しても、その後の経過や新たな課題などについて取材し、自走化に向けたヒントとなるようなポイントを取りまとめました。9 スライド目にご紹介していますとおり、研修から実践まで、様々な取組みが行われております。

10 スライド目をご覧ください。これまでの3年間の活動により「着眼点」については、普及が進み、事業者支援や事業性評価能力の向上に向けた、一つのアプローチとして認知され、“定着”への動きに移行している事例が多くみられました。中段にお示しするように「保証協会による地域金融機関への出張勉強会」といった地域全体での動きや、「地場産業である繊維業への支援能力を高めるために独自の着眼点を作成」といった地域の主要産業の研究に関する独自の工夫、主要行においても若手行員の育成のために営業店内勉強会といった取組みが見られました。

その他の事例につきましては、資料7をご覧ください。

11 スライド目をご覧ください。今年度も引き続き全国30カ所以上で説明会・勉強会などへ講師派遣を行いました。これらの勉強会を「帝国ニュース」で取り上げ、金融機関だけでなく、事業者にも訴求しました。また、新たな民間の動きとして、業務検定試験の採用や、通信教育講座、民間コンサルによる研修プログラムなどにもつながり、広く活用されております。

12 スライド目をご覧ください。「着眼点」に関するアンケート調査の結果をご報告いたします。前回の研究会では速報としての報告でしたが、最終的に1,755名、金融機関にして508機関中419機関にご回答いただきました。組織単位の回答率は82.4%となりました。

13 スライド目をご覧ください。最終的な全体の認知度は78.9%となり、部署別でみると、企業支援関連部署が9割超上、営業店では7割超となりました。

14 スライド目をご覧ください。活用状況としては、「事業者との対話など現場で活用している」が37.4%、「自己啓発の学習ツールとして活用している」が27.8%となりました。また、「着眼点」にあったらよいものとしては、支援事例の追加が57.5%、続いて運転資金や設備投資等の業種別の考え方、財務情報を含むケーススタディの追加となりました。

15 スライド目をご覧ください。身につけたい事業者支援能力について年代別に見ました。他の年代と比較しますと、20代は基本的な財務分析や企業概要の理解といった基本的な能力へのニーズが他の年代と比べて高い傾向にあります。また、逆に40代、50代となると、経営改善計画の策定支援や抜本的な事業再生支援など、高度な能力を身につけたいといったニーズが他の年代と比べて高い傾向にあります。

16 スライド目をご覧ください。左のグラフは実務担当者からみて身につけたい事業者支援能力と管理者からみて部下に身につけさせたい事業者支援能力の結果です。実務担当者は基礎能力から応用能力まで様々な能力に対して身につけたい意向があることにに対し、管理職は経営者との対話力、経営課題の把握、事業性の理解や把握の深掘りといった基礎能力を身につけさせたい意向があり、一定の認識差があることがわかります。右のグラフは事業

性融資や事業者支援を積極的に取り組むために必要なことについてです。これまでの研究会で何度が議論されていますが、上位2項目は業務時間の確保、事務作業や管理作業の削減やDX化という時間や効率に関する回答が多い傾向にあり、続いて研修機会の提供が続いています。

17 スライド目をご覧ください。今後の活動に向けた課題を整理しております。令和7年度も引き続き「着眼点」を活用した事業者支援能力の向上を後押ししていきますが、現場職員の事業者支援能力の向上は、一定の時間を要するものであり、各地域や地域での継続的な取り組みが必要であると認識しております。このような”自走化”に向けた課題を3点ほど挙げています。

1つ目は、「着眼点」のコンセプトを継承しつつ、現場職員向けの補助資料の作成です。アンケート結果などから現場ニーズに基づきますと、運転資金や設備投資などの「着眼点」(『逆引き着眼点』)や参考事例の追加などが考えられます。

2つ目は、金融機関等が各地域で自走化した勉強会やグループワークを実施しやすくなるよう、ケーススタディなど活用促進のためのコンテンツの拡充が挙げられます。

3つ目は、これまでの活動では、「講師の育成講座」による伝道者の増加などにより、認知が広がってまいりましたが、継続的な取り組みの実現には、地域関係者が主導する形での自走化に向けたアプローチの研究が挙げられます。

18 スライド目は今年度事業の全体スケジュールとなっております。

○金融庁

事務局にまとめていただいた資料17ページに、検討課題1、2、3とございますが、アンケート結果を見ても8割方まで認知度が来ております。そして、コンテンツ内容も良いものになっているのかなと考えております。今後、1、2、3に関してどのようにやっていくのが効果的、効率的に進められるかについて、本日はご議論いただけたと思いますので、ぜひ活発なご意見をお願い致します。

○座長

本日の検討に入ります。まず、事務局から、本日みなさまにご検討いただきたい論点について、説明をお願いします。

○事務局

資料4をご覧ください。委員の皆様にも、本日もご検討いただきたい論点は、大きく2点です。

論点1「着眼点」(最終案)について、これまでの研究会や意見招請等を反映した最終案について、修正すべき点はないかをお聞かせください。また、ケーススタディや活用事例、事業者インタビュー動画等について、金融機関等の現場職員が活用しやすい形式となって

いるかをお聞かせください。

論点2「着眼点」に関する今後の普及や取組みについて、勉強会での反響や金融機関等での活用事例、「着眼点」に関するアンケート調査の結果等を踏まえ、現場職員の活用を促進するために、今後どのような施策を実施すると効果的であるかについて、ご意見・アドバイスをお聞かせください。

○座長

本日も、議論を前後半に分けて、前半では、論点1についてご意見をお伺いしたいと思います。

○委員

論点1についてですが、前職の震災支援機構で御一緒した地銀からの出向者弁護士や会計士の皆さん、商工中金関係部門者やOBなど、事業者インタビューの動画を含めて、30歳代から70代までの幅広い年代で、一緒に拝見しました。非常に良くできていると驚きました。例えば、薬剤師ご出身のジム経営者が東京の町屋に展開した事例等で、インタビューの中でこのような聞き取りができているということに、感動した次第です。「着眼点」の最終案も、特に難しい宿泊業、介護業ですが、両業種とも、よくまとまっていると思いました。

○委員

論点1の「着眼点」の最終案について、介護業、宿泊業ともに、業種の特徴を理解しやすく取りまとめていただけており、また提供するサービスの内容や、対象とするお客様、利用者に応じた分類、それぞれの特徴や「着眼点」が整理されているという印象でございます。これ以上、細かい点を盛り込むと、分量も多くなりますので、まずは担当者が事業内容を大きく掴んだ上で、決算上の数字を抑えながら、問題点や課題について仮説を立てながら検証を行っていく、といった流れについては理解がしやすいのではないかと考えております。

またケーススタディについても、色々な視点で取りまとめているので、理解を深める上でも非常に有用なものだと感じております。論点2の話になるかもしれませんが、「着眼点」を定着・浸透させていくためにも、このようなケーススタディの充実というものは欠かせないと思っておりますので、継続的に新たなケーススタディを示していただくと大変ありがたいなと思っております。

またインタビュー動画についても、若い担当者にとっては非常に有用なコンテンツかなと思っております。「着眼点」を踏まえた上で動画を見ることで、さらに事業の内容や、強み・弱みといったものを理解しやすくなるのではないかと考えております。一方で事業者からの説明で終わってしまっておりますので、ケースによっては金融機関視点での意見や説明、またどのような支援を行っているのか、併せてご紹介いただくと理解も深まるのではないかなと思っております。

○委員

まず「着眼点」ですが、介護業、宿泊業と非常にまとめるにくいものを、特に介護などは、多種類の業態がある中で、よくここまでまとめていただいたと感心しております。非常に分かりやすくなったと思います。前回は、地域包括ヘルスケアシステムの点や介護業の営業とはどういう感じ、ということをご指摘させていただきましたが、そこもきちんと抑えていて、非常に利用価値が高い資料になったと思います。

修正ではないですが、最終案の 24 ページに追加された「その他寄せられた知見・ノウハウ」の位置づけがわからず、これらは良い情報ですので、いっそ本体に入っているだけでも良いのではないかなと感じました。実は、厚労省の「介護事業所生活関連情報検索」というのを、今回初めて見まして、非常に分かりやすくてできている、このウェブの情報もぜひ本文に入れた方が若い人にとって良いのではないかなという印象を持った次第でございます。

宿泊業ですが、これも非常によくまとまっていました。敢えて言うとしたら、観光地・観光都市に所在する旅館・ホテルについては、インバウンド対応というのはどうしても課題になっていると思います。インバウンド顧客の誘因は、稼働率の向上だけではなく、単価の向上にも極めて効いてくると思っております。ここは経営者との話題づくりという意味でも、インバウンドの視点があった方が良かったかなとは思いましたが、非常によくまとまっているので、それ以上申し上げないようにします。

ケーススタディですが、非常に面白い。「着眼点」の方はこれで十分になってきたかなと思いますが、こういった資料は講師の方々にとって、良いテンプレートになっているのだろうなと思います。この資料全体の位置づけとして、研修と講師のコーディネーターの方への気づきに使っていただくという意味では、この資料は非常に良いなと思いました。

○座長

ありがとうございました。24 ページの取扱いについてご質問がありましたが、事務局から、ここで答えることは可能ですか。

○事務局

本体につきまして、掲載するかどうかは、今後、事務局で議論をし、適切なところに掲載していきたいと思っています。よろしくお願いします。

○委員

論点 1 ですが、「着眼点」やインタビュー動画というのはどちらかというと、受講者向けや若手向けであり、ケーススタディは講師向けと感じました。それから活用事例は管理者向けという形で、使用者によって資料を使い分けることにより、より使用しやすく、使う側が用途に応じて選択すれば、うまい形での教材になると感じました。

内容については、第 2 回目の時に申し上げた、地域包括ケアなどの言葉も盛り込んでい

ただいた形で最終版になっており、良いと思います。しかし、インバウンドというところが入らなかったのが残念です。現在では宿泊業に限らず、スマホで英語や中国語など、AIで言葉を変換し、会話しています。昔は言葉の壁があったけれども、現在は壁もなく対応できている状況からすると、もっとインバウンドに焦点を当てても良いと思いました。

なお、「着眼点」の教育に目を向かせるために、民間事業者と動画を作成いたしました。発信後、まだ100人程に聞いた限りですが、おおよそ8割ぐらいの方々から、分かりやすいという回答をいただいております。ショートとロングバージョンを作成しており、我々はロングの方に力を入れていたのですが、若手はやはり短い時間でさっと学習できるショートの方が良いということでした。逆にロングの方は、多少ボケ突っ込みのような形で作成したのですが、そのようなものは不要と厳しい意見をいただき、今反省をしながらどのように修正しようか考えているところでございます。

○委員

今回の最終版を拝見して、「着眼点」の理念、目的とである初動対応ツールの観点から、現場職員が使いやすいということが明確になっています。今後、多くの金融機関職員に利用されていくだろうと感じました。使いやすさや、初動対応ツールの観点から確認すると、実はこれ文字数がとても多いのですけれども、文字数が多いと感じないところが、非常にうまく整理されているという印象を受けています。言い換えれば、知りたい情報が効率的に入手できるような並べ方になっているという点が、介護業および宿泊業において感じられ印象的でした。一方で、介護業の8ページは、他のページが綺麗にポイントをまとめていることと比較すれば、文字数が多いように感じました。若手の職員は文字をあまり読まない傾向にあり、効率よく情報入手したがる傾向がありますので、色を変えるなど、視覚に訴えるような形に工夫していただければ、より理解ができるのではと思います。特に内容が重要となるために文字数が多くなったと思いますが、少しでも修正されたら見やすいと思いました。その観点からいくと、24ページも、おそらく文字ばかりになると思います。事業者インタビューや活用事例が充実してきているので、本体は本体で、数ページで分かりやすく表現された方が、若い現場職員の反応は良いと思いました。

○委員

はじめに事務局の方々、これを作り上げていただいた皆様方、大変な作業を短期間に作り上げていただくことに感謝申し上げます。ありがとうございました。論点1についてですが、研究会及び意見募集等を反映しており、全体的には大変よくできており、問題ないものと思慮しております。これ以上の深掘りは文字数も多くなり、専門的になりすぎますし、また、これ以上の省略も難しく、動画などもあることから入り口の段階としては十分なものではないかと思っております。

現在、原材料高及び人手不足は深刻なものとなっておりますが、どの業種をとっても人材

の確保、業務の効率化は必須となっています。特にこの2業種は人材の確保が難しく、デジタル化、DX化は必須なものだと思っております。

○委員

私も「着眼点」、ケーススタディ、インタビュー動画、活用事例等、非常によくできていると思っています。また、これを一から作った皆さんに敬意を表したいです。気づいた点ですけれども、「着眼点」に関しては、24ページ目の内容は非常に大事な気がしていて、欄外というのはもったいない気がするので、中に入れた方が良いのではないかなと思っています。また、これはスペースの問題かもしれませんが、医療・介護というのは、かなり公開情報が充実している業界であるため、特に分析など、業界をよく知る上で、マクロ的に知っておくというデータを少し例示しても良いのかなと思います。若手は使わないかもしれませんが、比較的審査の方々はトレンドなどを分析するときに「こういうデータを見ると良いよ」というのが分かれば、比較的良いのではないかなという印象を持っています。

今後の展開として、論点2につながると思うのですが、信用金庫の皆さんや金融機関の皆さんが勉強会の企画をしていくことになると思います。そのための材料や考え方やヒントは、このような形でまとまっていると、逆に取組みやすいのではないかなと思っていたので、勉強会キットやTIPSは広めていただいても良いのではないかなと思いました。

○座長

今日ご欠席の委員については、事前にご意見を頂戴しておりますので、事務局よりご説明、ご紹介をお願いいたします。

○事務局

今回、展開いただきます資料について一通り拝見をさせていただきましたが、特に違和感ございません。お疲れ様でしたとお言葉をいただいております。

続いて、資料5「着眼点」本体で業種の全体感を捉え、ケーススタディや事業者インタビュー動画といった補足資料で、個社別の状況等を理解することができ、ツールとしては十分と考えております。とのご意見を賜っております。

○座長

私も皆さん方が仰っていただいたようなことで、今回良いものを作っていただいたということを知っております。その上で、いくつか感想を申し上げます。

活用事例については、字が小さく、これを真面目に読もうという気にならないのではないかなと感じました。1枚にまとめるというより、2枚ずつでも良いのではないかなと思います。大見出しは取組みの内容、進展内容ということですが、見出しだけで見ても、ある程度内容がつかめるようにしてみるというのも、一つの工夫かなと思ったところが、この活用事例の

このパンフレットについてです。

「着眼点」について、字が細かいところもあるとのご意見があり、これが必要なのはわかりませんが、持ち歩いて見られる要約版のようなものが必要ではないだろうかと思います。それから動画について、委員の方々とは違い、私には実務経験がないので、ただ見るだけになってしまっています。定着させるためには、例えばこれについてワークを埋めていく方法や、聞くべきだろうという点を、クイズで選択させたうえで見る方法など、動画を上手に教材として使用し、定着感を図る副教材のようなものがあると良いかもしれません。これは来年の課題となるかもしれないですが、この動画が良い仕上がりになっているため、どのような点をテイクノートしておく方が良いのか、問題集などを作成してみるのも良いかもしれません。委員が研修の材料にもなるとおっしゃったように、講師の方々が活用することになると、講師の方々が順番を追って説明していただけて、実は何も記憶に残っていなかったということにならないように、講師が受講生の状況を分かるようなものがあった方が良いのかなと思いました。

○委員

ケーススタディは非常に良いなと思っていて、私も研修講師を承ることが多いので、自分で作成するのが大変です。そのため、このような形のものと、これらを引用できると思いました。その際に A 社、B 社のようなかたちで良いと思うのですが、事業者の背景や数字を、講師用に用意してもらえると、話す側として話を膨らまし、尺がもつこともあるので、色々な見方があることをうまく運用して展開できますし、ケーススタディは、背景にある数値データなどの模範回答のようなものがあると非常に使いやすくなると思いました。

○座長

本日も様々なご意見を頂戴いたしましたので、事務局で最終的なご検討をいただきます。概ね各委員の方々にご了解いただいておりますので、可能な範囲で修正をしていただければと思います。

それでは次に論点 2 の方へ移ります。こちらについては、この事業は来年度以降も続くということでございまして、来年度についてどのような展開をしていくと良いのかということでございます。

○委員

「着眼点」というのは事業者支援のドアノックツールだと仰っており、活用事例もペーパーもあったと思うのですが、これは重要なものですので、どのような取り組みをして、経営改善の実績が中長期的にどのように上がっていくのか、個社なども含め、拡充していただけると良いと思いました。実際、色々な事業者のご相談を個人的にも受けているのですが、コロナ禍以降、業績回復というのはまさにいま、二極化しているといえます。活性化協議会への

持ち込みも、半期で7千数百件ということで昨年の同時期だと1.25倍、一昨年同時期だと1.5倍近くに、相談件数も上がっているようです。したがって、このようなプラットフォームの共有が、来年度以降も非常に大事になってくるのではないかなと思っています。

○委員

論点2ですが、現場職員の活用の促進といった観点を考えると、組織的に取り組んでいくということが一つ大切なのではないかと考えています。担当者個人の学びや自己啓発、当然これも大切ですが、これにとどまってしまうと、一過性のものであったり、広がりが限定的になったりしてしまうのではないかなと思っています。金融機関や保証協会もですが、組織的な普及に努めていく必要があるのかなと感じております。お示しいただいているような活用事例などの共有や、ケーススタディを含めた検証を継続的に行うことも当然必要ですし、同時に管理職が日常の業務の中で「着眼点」をしっかりと理解し、若い職員や担当者を指導していくなど、OJTの場面で活用していくことが大切だと思っています。若い担当者が知識を深めるツールとしてだけではなく、若い担当者を指導するツール、管理職の「着眼点」への理解を深めていくことも大事かと思います。ケーススタディの充実さや、OJTでの活用のための管理職向けの研修のようなものがあればより良いと思っています。

また、保証協会の担当者が直接中小企業の経営者の方とお話しする機会は、限定的であるというのが現状でございます。経営支援の場面では、中小企業の方とお会いする機会が増えてくるのですが、通常の保証の申し込みの場面では、中小企業の経営者と直接お話しさせていただくのは、2割程度に過ぎないというのが現状でございます。直接中小企業の方からお話をお伺い出来ない場合は、金融機関の担当者の方からお申し込みいただいた中小企業者の現状などについて、意見を伺いながら審査を行っております。そのような意味でも、金融機関の担当者と保証協会の担当者が、「着眼点」を共通の言語として、「着眼点」を踏まえてお客様の現状や課題について共有していくことは、保証協会にとっても有益なことと思っていますので、活用事例にあるように、地域ごとに複数の金融機関さんが参加し、研修を実施して、理解を深めていく。そのような活用を促進していくということも、継続的に実施する必要があると感じております。

○委員

論点2について申し上げます。アンケート、活用事例等々を拝見させていただき、特にアンケートの6ページで示されており、非常に高い認知率を示されています。当然、本部の審査、企業支援関連部署が高いのは納得ですが、営業店の実務担当者のレイヤーのところでも70%超えという結果には正直驚きました。関係者の皆様方の素晴らしい努力でここまで来たと思い、心から敬意を表したいと思っています。その結果として、活用事例を見ますと、グループワーク、ロールプレイング、また、信用保証協会様の取組みで、質の高いノウハウ、経験などを背景に、うまく利用されていると強く感じました。今後も、各金融機関の皆様

方や、民間業者など活用に向けて、信用保証協会様が地域の金融機関とタッグを組み、その一環として、引き続き資料を利用したり、もしくは改良したり、独自の新しい業種で作られたのを見ましたので、信用保証協会様の役割も非常に高く期待するところでございます。

「着眼点」及びそれに付随する資料の効果、目的はいくつかあるのですが、その出発点は若手行員の教育ということであったと思います。アンケートの13ページですが、管理者の方々は、若手行員にとっては細かい知識や、その技量、もしくはDXの使いこなしの他に、対話力が地域の中小企業などの伴走支援のための必要能力になると感じていらっしゃるものが表れています。収益性改善支援や抜本再生など伴走支援に色々な局面がありますが、それには対話力が前提になると思います。金融機関と事業者との健全な対話がなされていない事例もあるかと感じますので、対話力というのは金融機関の銀行行員にとって非常に大事な課題です。若者がその点の能力を上げていくこと、それが必要な情報を事業者から正しくタイムリーに入手することにつながると思います。ここが伴走していくための前提です。「着眼点」はそのためのドアノックという位置づけがありますので、そのような形で宣伝し続けることが重要かと思います。

逆に、アンケートの中には、内容をもう少し充実させてほしいところもありましたが、トレードオフを起こしてしまうような気がします。記載内容としては、今以上のものにすべきではなく、他の情報ツールに委ねれば良いのだと思っています。

研修をする側、色々なディスカッションをコーディネートする側の皆様方の気づきを与える、準備をサポートするツールとして非常に有用で、これは活用事例も同様であると思います。引き続き、講師の方のサポートをするツールでの位置づけで、色々広報活動をされると良いと思っています。金融機関の各取組みで、活用事例で信用保証協会様もありましたが、独自に地域性やその業態によって重点分野が違いますので、資料の作り方の課題を解決していく、それを実装するために、一つの事例として、認知のされ方をしていくと、良いのかなと思っています。

○委員

今後の普及だけでいえば組織的というところが、一つのキーワードになると感じます。活用事例とアンケート結果から、一つ言えることは、アンケート結果の13ページで、実務担当者が身につけたい支援能力と、管理者が身につけさせたい支援能力について、考えのギャップが大きかったのが、やはり経営者との対話力で、管理者が求めている事業者の声を、実務担当者がうまく拾ってきていないところが、非常にこのアンケートから感じられました。特に14ページで年代別に表示されていますが、経営者との対話力は、やはり若手も不安に思っているところが読み取れますので、活用事例をヒントにして、ロールプレイングや同行訪問も、現場職員への活用というのを促進させるためには有効だと思います。ロールプレイングも実施して終わりではなく、実際にお客様に伝え、その結果はどうだったのか。その辺りまでする必要があると思います。若手に教えて終わりではないようにすることが必要と

考えます。

さらには、実務担当者が訪問した後に、管理者の方がどういう話をしたのかを、訪問を終えた後にでも、すぐさまヒアリングをし、管理者の方が足りない部分等を聞いた方が良いのではないかと、このような OJT が非常に必要になってくるのかと思います。職員一人一人を、きちんと教育をしていかないと、対話力のギャップが埋まらなないと考えました。

非常にショッキングだったことが、やはり融資や改善に着手できないその理由の一番に、業務時間の確保と記載されており、その理由として 2 番目の事務負担が大きいからということのようです。事務負担があるから事業者支援ができない、このような理由だと、金融機関として仕事とは何だろうと、自分自身も職員に対して何を教えてきたのかなということが、反省になりました。お客様と向き合う時間は大事だ、ということを若い職員にしっかりと教え、社長に気に入ってもらう。そのためには何をしたら良いのか、そのためにどのような材料を提供したら良いのか、というのを自発的に勉強できる、そんな職員を育てないといけない、という反省、そこに対する金融機関側の責任というものもあると思いました。

○委員

今後の普及のために 3 つの観点からお話しさせていただきます。1 点目は金融機関内部の取組みの変化で、2 点目が支援機関との連携協調、3 点目がこれから話題になる企業価値担保権の推進の観点でお話しさせていただきます。

まず 1 点目の金融機関内部の取組みの変化は、私が期待していた内容でもあります。アンケートの 13～15 でも明確になりましたとおり、身につけたい能力は、事業者支援能力や、経営者との対話力ということが明確になっているわけで、意外と基礎的なスキルや能力のように思います。さらに 13 ページにありましたとおり、認知度が 80% のツールになったということは、実は共通言語になっているということで、言い方を変えれば、否定する人が減ってきたとも言えます。おそらく金融機関内部では、何かやろうとした時に否定されることが停滞を招く要因だと思います。金融庁が作った、もしくは金融庁から公表されているといえる「着眼点」の勉強会をしようと言った時に、そんなつまらないことをするなという声は上がりにくくなっているとも推測しております。一方で、勉強会等地道な活動はこれからもやっていかざるを得ない。共通言語化し共通認識するには、さらに何らかの勉強という機会が必要ですが、残念ながら金融機関の職員は非常に忙しく、事務等に追われていることが実情だと思います。2024 年 11 月に野村総研から公表された、「地域金融機関における決算書の入手・登録事務に関するアンケート調査結果」によると、決算書徴求にかなりの時間が必要で、実情を的確に捉えたリアルな内容になっています。金融機関職員が決算書の OCR 読み込みや、紙での決算書の取得に時間をかけるのは、非効率で時間的な無駄が多いよう思われます。本当にもったいなく、もっと効率よくできると思います。今後の期待としては DX への取組みによる、事業者支援にかける時間の捻出です。また、目標設定のあり方について、考えるタイミングが到来したように思います。コロナによるゼロゼロなどで融資残高も増

えて、各金融機関もおそらく収益体質が構築されているのであれば、前年比から融資残高を増やすような時代出ないことを認識すべきだと思います。事業者支援は短期的には収益につながらないかもしれませんが、金利ある世界の到来を機に、支援先から金利で儲けようという文化が来ることを私は期待しております。そうすると勉強会を行う動機付けにもなり、時間もできると感じております。

2点目です。2024年夏以降から信用保証協会をはじめ、活性協とかの動きが非常に変わってきていると思います。彼らの事業者支援への対応が非常に身近になってきているのを肌で感じています。やはりこの金融機関と支援機関が連携し、信用保証協会も支援業務について力を入れておられますので、その中でこの「着眼点」が共通言語となってきたらより効率的に動けると思います。これからの普及には支援機関との連携が重要になると感じております。

3点目です。これから1年間ぐらいかけて、おそらく多くの方が企業価値担保権とはどういうものか、話題になると思います。過去の担保とは異質な印象もあり、取扱について悩む金融機関も多いことが予想されます。信託契約を活用するにあたり委託者と受託者、受益者との関係や、担保権の設定や実行手続きはどうなるのかなど、話題が増えるよう予想されます。しかし、企業価値担保権は事業性融資推進法でありますし、事業性評価の結実ともいえる法律です。企業価値担保権は事業性評価のツールとも捉えることができ、法律名のとおり、金融機関職員が事業性評価をする能力、将来キャッシュローを的確に見抜く能力が必要になると思います。事業者の将来性を把握するスキルの議論や計画策定において将来キャッシュロー把握する際に、「着眼点」は、事業性評価の初動対応、すなわち企業価値担保権の担保価値で事業価値を把握することができるツールとして活用できるかもしれません。事業価値担保権の推進、事業性融資推進プロジェクトチームが発足されているわけですから、事業価値を把握する初動として今回の「着眼点」が利用できることを伝えることも重要と感じております。

○座長

今の金融庁がやっている重要な施策など、他とうまくコラボすることによって、相乗効果が出てくるのではないかという話と、保証協会や活性協との共通言語化というようなところですね。

○委員

論点2についてですが、アンケート結果で認知度が78%、営業店での実務担当で71%。これを見ると逆に、頑張って普及している立場からすると、もう少し高くても良いと思いました。引き続き業界団体等を通じ、これまでの普及活動を行うとともに、目に入れる機会を増やすことを継続的に行う必要があると思っています。事業者支援は、傾聴と対話、信頼関係の構築なくして成り立たないものです。アンケート結果を見ると、この点もフォローが必

要だと思いました。その中で、経営力再構築伴走支援ガイドラインと合わせて、本書の活用が有効かと思いました。実際、現場職員の活用を考えれば、OJTが一番だと思います。本書を活用の上、実践、もしくは実践に近い形で研修をすることが最善策と考えます。

また、営業の現場は多忙で、数値目標や働き方改革、優先順位などもあり、現実的には時間の捻出が難しいことも事実だと思っています。本部は効率化による時間の捻出や目標設定、研修方法を考えなくてはいけないと思いました。事業者支援なくして、真の金融仲介機能の発揮はできないものだと思っていますので、引き続きこの点について実施していきたいと思っています。

○委員

まずは認知度が高くなったというアンケートがあったのでよかったと思います。ただ、YouTubeでの動画再生回数ですが、実はあまり回っていない。1000回も回っていないので、多くの人が紙ベースで見ているのであればそれで良いですが、その割に認知度が高いので、本当に見ているのか、本当に頭に入っているのかは、今後の検証が必要ではないかという印象を持ちました。ただ他方で、実際に認知度が低いかというと、私も所々でいろいろな研修をすると、忖度か分かりませんが、一応皆さん知っているとおっしゃって頂いているので、一定程度広まっており、あとは、その中身をいかに組織的に、各スタッフ、社員・行員さんに伝えていくか、浸透していくかということが重要かと思います。そのための一つの手法としては、やはりリアルな研修、例えばエリアごとに集まってグループ形式の研修をすることが必須だと思います。研修はやはり、いかに現場でどう活用するか、展開するかということをイメージしながら受けてもらわないと、OJTにもつながらないと思います。したがって現場でどう活用できるかということを意識することが、研修の提供側の大きな責任かと思います。

その中で、企業価値担保権について本当に重要だと思っています。設定の仕方がどうでも良いというわけではないですが担保権はどうでもよく、いかに事業性評価をして、その企業価値というのが担保に足り得るのかということを、本当に真剣に検討するものなので、例えば現場でどう活用するかということの設定として、企業価値担保権やそういったものを実務導入するための、「着眼点」をうまく活用して、組織に浸透するというのはい一つの考え方だと思っています。それとOJTは大事だと思っていますが、何も考えずに行ってもOJTにならないので、実践前に持たせてあげないと。私や皆さんは背中を見て学べといった世代でしょうから、若干の違和感あるかもしれませんが、今の若い人たちはある程度フォローしてあげないと、本当に子供のお使いみみたいな仕事の仕方になるので、管理職の負担にはなると重々理解していますが、現場に行かせてどうだったのか、ということ聞いていくことが現場レベルで必要です。「着眼点」の効果が実際に出てくるためには、現場でOJTを使って、それを上司がしっかりフォローしてあげることが、本質的に必要かと思います。そんなハードルの高い話で恐縮ですが、理想はそうだと思います。

○座長

ご欠席の委員から事前にいただいているご意見について、事務局よりご説明をお願いします。

○事務局

第2回の研究会の直後に、4年目、5年目の若手営業担当者向けの研修講師を、やらせていただきました。まさにケースAの飲食業を取り扱いました。講師として一番心がけたのは、若手は常に何が正解なのかということを非常に意識すると、探求するような傾向があると思ったものですから、発表する際に、正解はないので、それぞれが思うことを自由に言ってくれと投げかけたところ、若手から様々な意見が出てきました。研修は過去に例がないほど盛り上がりました。またワークを行った後に、飲食業の動画を見ることで「着眼点」を改めて学ぶという研修の流れを組みました。最初に何も特にレクチャーなどをせずに発散をさせて、後で「着眼点」を見るということで学びの流れとしたというご意見でした。このような若手向けの研修や教育について、どういう運用が効果的か、共有や講師の育成、機会の増加、講師同士の意見交換を行う機会等があれば良いと感じます。

続きまして別の委員の方からは、定着に向けて各ツールを通して得た知識の使い方や、支援現場で真に必要とされていることをイメージできるよう、会話にあたって実際にどのように活用できるのか、また活用した後、事業者はどのような結果になったのか、といった支援の事例、成功事例を展開することが有効ではないかと考えます、というご意見をいただいております。

○座長

私の方から少し発言させていただきまして、その後、もし委員の皆様方、あるいはオブザーバーの皆様方からご発言希望があればお聞きますので、よろしくお願いします。

1つ目は、この教材は入門書として作っているが、同時にこれを教える側でも活用できるし、教える側の教材として使えるような、サポートもあると、より教えられるようになると思います。中学校や高校で使われる、教師用のガイドブック、教師用指導書がありますが、それを見ながら先生方が授業計画を立てられるようなイメージです。

2つ目は、このアンケート結果で言うと、対話力を身につけさせたいということでした。「着眼点」をベースにして、対話のケーススタディや、グループ研修ならその場で対話力の練習に、ロールプレイングができるとは思いますが、常にそれができるわけではないので、書面上でできるような、対話の中でこれこれを尋ねるといったような例も書いてみて良いというような気がいたしました。

「着眼点」の範囲ですが、今、中小企業にもDXをやっていただかないといけないし、金融機関もやっていかないといけないと言っているので、この「着眼点」とDXを重ねて、例えば決算書はちゃんと事前にDX化してもらっておくようにする。こういう書類がDX化

してあればすぐに次のプロセスに行けるよというように、DX 推進の観点を含めることにもチャレンジしても良いと思いました。

これは初年度の時に申し上げたことですが、それぞれの業種について検討していますし、入門のところではありますが、例えば環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance）というのを見ないと、企業評価ができないようになってきているわけです。初年度に、共通ポイントのようなものを作りましたが、あの部分を 3 年経ってより深めないといけないのではないかと思います。応用分野は、他の省庁でされているものに、最終的には飛んでいくという形でも良いです。たとえば、環境なら環境省が取り組まれているし、特許や知財だと特許庁でもやっているの、飛んでいっても良いと思います。しかし、もう少し共通ベースのところをどうするかもある必要があるという気がいたしました。

○委員

先ほど YouTube が回っていないという話をしましたが、再度確認をしたら結構ムラがありまして、僕が見ている製造業は比較的少ないですけど、建設業は 3000 回ぐらい回っているので、恐らくコンテンツによって視聴回数が違うのではないかと思いますので、訂正させていただければと思います。

○座長

今後、事務局や金融庁で、来年度の計画について検討していただくことになると思います。1 個目のテーマを含めまして、これから修正があった時には、もうこの委員会ができませんので、事務局とも相談をさせていただきながら座長一任とさせていただきたいと思います。

それでは皆様、活発なご議論をどうもありがとうございました。本日の議事内容は以上となりますので、以降の進行は事務局にお返しいたします。

○事務局

委員の皆様、貴重なご意見を賜りまして本当にありがとうございます。金融庁より 3 月を目処に公表されると伺っております。いただいたご意見につきましては、今後の取りまとめや事前の活動に生かしてまいります。それでは第 3 回業種別支援手法に係る研究会の閉会にあたりまして、ご挨拶を頂戴したいと思います。

○座長

皆様方、ご協力どうもありがとうございました。本研究会は 2022 年の 7 月に始まりまして、第 1 回の研究会の資料を振り返りますと金融機関等の現場職員が支援を行う際に理解しやすいレベルと適切な情報量を備えた手引書を作成するということを目的に始まりまして、今年のこの成果もその目的を達成できたのではないかと考えております。ここにご参加の委員の皆様方、それからコメントをいただいた金融業界の皆様方に深く感謝するところ

でございます。来年度も本事業は継続されると伺っておりまして、本日も委員の皆様方からの多様なご意見を参考にして、「着眼点」のさらなる活用を促進し、地域金融機関による事業者支援の質が向上し、元気な中小企業が増えることを期待しております。

今年度も皆様のご協力のおかげで、大変充実した議論を重ねることができました。心より感謝を申し上げます。ありがとうございました。以上です。

○事務局

ありがとうございました。続きまして金融庁よりご挨拶を頂戴いたします。

○金融庁

本日も皆様に活発なご意見をいただきまして、大変ありがとうございます。最後の取りまとめにおきましては、座長や事務局とも相談しながら、最終版としていきたいと思えます。本業種別支援手法に係る研究会は、3年を迎えたということで、この成果物となります「着眼点」につきましては、今回介護業と宿泊業を追加して10業種になったということでございます。今日ご議論いただいたような、理解を促すためのケーススタディですとか、活用事例といったサブコンテンツも、大変充実してきたということでございまして、これはひとえに座長や、委員の先生方のお力添えの賜物であると認識しております。本当にありがとうございます。

冒頭、事務局からご紹介いただいたアンケートにもありましており、ご指摘いただいたとおり、金融機関における認知度は8割ということになっておりまして、さらには各地域においても金融機関、それから信用保証協会独自で工夫していただくケースも増えてきております。今回も少しご紹介ありましたが、民間の研修分野でも「着眼点」を活用した試験やテキストが出てきているということで、普及から浸透に向けた動きも展開されてきているということでございます。これまでの活動によって、金融機関の若手職員に向けた事業性の理解、それから事業者支援能力向上に向けたアプローチということに関して、一定の成果が達成できたのではないかと考えております。座長からも何度も言っていただきますように、次年度もしっかり予算を確保させていただいておりまして、この研究会を開催させていただく予定でございます。

次年度につきましては、アンケートでもありましたけれども、例えば、ニーズに沿って運転資金や設備資金、そういった観点でまた事業者、「着眼点」の目線で研究して、地域金融機関において、こういった事業性評価なり、目利きが自走化できるように、そういったことに向けて、次年度がラストスパートの年と考えておりますので、引き続きお力添えいただけたらと思います。

論点2で言っていたいただいたような、「着眼点」を金融庁の他の政策と絡めて、企業価値担保権という言葉もいただきましたし、そもそも本来のところでは事業性評価を、しっかり金融機関の若手を中心とした職員にやっていただくということが重要だと思います。こうい

った本来の目的に「着眼点」がしっかり位置付けられて、明確にメッセージを送れていけるように、金融庁の中でも自分の部署も中心でありますけれども、しっかり検討していきたいと思っておりますので、引き続きご指導いただければと思います。最後になりますけれども、事務局を務めていただきました皆様にも、重ねて感謝を申し上げたいと思います。ありがとうございました。以上です。

○事務局

大変ご多忙の中で事前の意見交換や研究会へのご出席、資料の確認と多岐にわたりまして、ご尽力賜りまして誠にありがとうございました。引き続き皆様のお力添えを賜ることも多々あるかと存じますが、何卒よろしく願いいたします。

それでは、これにて令和6年度業種別支援に係る研究会を閉会させていただきます。

以上

2. 現場ニーズ把握のためのアンケート調査票

【金融機関 第二地銀・信金・信組】「業種別支援の着眼点」に関するアンケート調査

郵送でお送りしたIDをご記入ください

1. 属性

(ア) 所属機関をお選びください。

- ① 地方銀行
- ② 第二地方銀行
- ③ 信用金庫
- ④ 信用組合
- ⑤ 政府系金融機関等
- ⑥ 信用保証協会
- ⑦ その他()

(イ) 年代をお選びください。

- ① 20代
- ② 30代
- ③ 40代
- ④ 50代以上

(ウ) 事業者支援の経験年数をお選びください。

※事業者支援とは、営業店における事業者への渉外・融資業務や本部での事業者支援業務を意味しています。

- ① 1年未満
- ② 1年以上～5年未満
- ③ 5年以上～10年未満
- ④ 10年以上
- ⑤ 経験なし

(エ) 所属部署・役職(階層)をお選びください。

- ① 営業店の実務担当者(一般～係長・課長等) → 2. 「着眼点」に関する質問へ
- ② 営業店の管理者(支店長・次長等) → 2. 「着眼点」に関する質問へ
- ③ 企業支援関連部署の実務担当者(一般～係長・課長等) → (オ)へ
- ④ 企業支援関連部署の管理者(部長・副部長等) → (オ)へ
- ⑤ 企画・人事研修部署の実務担当者(一般～係長・課長等) → (オ)へ
- ⑥ 企画・人事研修部署の管理者(部長・副部長等) → (オ)へ
- ⑦ その他() → 2. 「着眼点」に関する質問へ

(オ)ご連絡先について、以下の項目をご入力ください。(任意)

※ご連絡先の入力はいずれの項目も任意となります。活用事例の収集や、回答内容について詳細にお伺いしたい場合にお問い合わせさせていただきたく存じます。

(エ)で③～⑥を選択した方が回答対象です。

【所属部署名】	【氏名】
【メールアドレス】	【電話番号】

2. 「着眼点」に関する質問

(ア)金融庁が公表した『業種別支援の着眼点』(以下、『着眼点』とする)について、知っていますか。

- ① 知っている
- ② 知らない・知っているが見たことがない (※3.の質問にお進みください)

(イ)閲覧・視聴したコンテンツを教えてください。(複数回答可)

- ① 本編(全業種共通・業種)
- ② 教えて、ノウハウ先生
- ③ 本編 読み上げ動画
- ④ 事業者インタビュー動画
- ⑤ 地域金融機関等の活用事例
- ⑥ 勉強会 KIT/TIPS
- ⑦ 研修等(社内外)に参加したことがある

(ウ)『着眼点』についての印象を教えてください。(複数回答可)

- ① 理解が難しい
- ② 理解しやすい
- ③ 動画や事例などのコンテンツが参考になる
- ④ 業務に活用しやすい
- ⑤ 業務への活用は難しい
- ⑥ その他()

(エ)『着眼点』の理解を深めるために、あったらよいと思われるものはありますか。(複数回答可)

- ① 業種の追加
- ② 支援事例の追加
- ③ 財務情報を含むケーススタディの追加
- ④ 運転資金や設備投資等の業種別の考え方
- ⑤ 個別原価計算や人材労務管理、在庫の業種別の考え方
- ⑥ 通信教育(e ラーニングなど)
- ⑦ 資格試験
- ⑧ 社内研修等での活用
- ⑨ その他 ()
- ⑩ 特にない

(オ)『着眼点』の活用状況を教えてください。(複数回答可)

- ① 活用する機会がない/ほとんどない →(キ)へ
- ② 現在、活用方法を検討している →(カ)へ
- ③ 財務分析の補足資料として活用している →(カ)へ
- ④ 事業者との対話など現場で活用している →(カ)へ
- ⑤ 支援方針の検討、支援機関同士の目線合わせなどで活用している →(カ)へ
- ⑥ OJT で活用している →(カ)へ
- ⑦ 社内研修等で活用している →(カ)へ
- ⑧ 自己啓発の学習ツールとして活用している →(カ)へ
- ⑨ その他 →(カ)へ

(カ)前問(オ)で②～⑨を選択された方は、活用の効果などありましたら具体的にご記載ください。
また、今後さらに現場で活用するために必要だと思われることがありましたらご自由にご記載ください。

(キ)『着眼点』が活用しにくい、できない理由等がありましたらご記載ください。(現場における課題など)また、その他『着眼点』に関するご意見、感想・要望等がありましたらご自由にご記載ください。

3. 事業者支援に関する事項

(ア)-1(実務担当者)ご自身の事業者支援の取組状況について教えてください。(複数回答可)

1.(エ)で ①、③、⑤(実務担当者)を選択した方が回答対象です。

- ① (他の話題が優先されるなど、)事業について対話が十分にできていない
- ② 事業の状況、環境変化などについて話せている
- ③ 事業の問題点などについて話せている
- ④ 事業の目標や経営課題などについて話せている
- ⑤ 必要に応じて、経営改善計画策定支援など実行している。
- ⑥ 必要に応じて、(本部・外部機関との連携を含めて)支援している
- ⑦ その他()

(ア)-2(管理者)部下の事業者支援の取り組み状況を教えてください。(複数回答可)

1.(エ)で ②、④、⑥(管理者)を選択した方が回答対象です。

- ① (他の話題が優先されるなど、)事業について対話が十分にできていない
- ② 事業の状況、環境変化などについて話せている
- ③ 事業の問題点などについて話せている
- ④ 事業の目標や経営課題などについて話せている
- ⑤ 必要に応じて、経営改善計画策定支援など実行している。
- ⑥ 必要に応じて、(本部・外部機関との連携を含めて)支援している
- ⑦ その他()

(イ)-1(実務担当者)今後、事業者支援等の業務で身につけたい支援能力を教えてください。(3つまで)1.(エ)で ①、③、⑤(実務担当者)を選択した方が回答対象です。

- ① 基本的な財務分析
- ② 企業概要の理解(基本的な理解)
- ③ 経営者との対話力
- ④ 事業性の理解や把握の深掘り
- ⑤ 経営課題の把握
- ⑥ 事業性融資の提案
- ⑦ ビジネスマッチングなどの本業支援策の提案
- ⑧ 支援機関との円滑な連携
- ⑨ 経営支援時における金融支援策の提案
- ⑩ 伴走支援などにおける基本的な経営支援
- ⑪ 支援現場で応用できる経営支援
- ⑫ 経営改善計画の策定支援
- ⑬ 専門的な支援策(DX・M&A 等)の理解
- ⑭ 抜本的な事業再生支援
- ⑮ M&A 等で活用する企業価値の定量化方法
- ⑯ 経営者保証をつけない融資の検討等
- ⑰ その他()

(イ)-2(管理者)部下に身につけさせたい支援能力を教えてください。(3つまで)

1.(エ)で ②、④、⑥(管理者)を選択した方が回答対象です。

- ① 基本的な財務分析
- ② 企業概要の理解(基本的な理解)
- ③ 経営者との対話力
- ④ 事業性の理解や把握の深掘り
- ⑤ 経営課題の把握
- ⑥ 事業性融資の提案
- ⑦ ビジネスマッチングなどの本業支援策の提案
- ⑧ 支援機関との円滑な連携
- ⑨ 経営支援時における金融支援策の提案
- ⑩ 伴走支援などにおける基本的な経営支援
- ⑪ 支援現場で応用できる経営支援
- ⑫ 経営改善計画の策定支援
- ⑬ 専門的な支援策(DX・M&A 等)の理解
- ⑭ 抜本的な事業再生支援
- ⑮ M&A 等で活用する企業価値の定量化方法
- ⑯ 経営者保証をつけない融資の検討等
- ⑰ その他()

(ウ)(現場職員にとって)事業性融資や事業者支援を積極的に取り組むために必要なことがあれば、教えてください。(複数回答可)

- ① 研修機会の提供
- ② 業務時間の確保
- ③ 目標設定の見直し
- ④ 業績評価の見直し
- ⑤ 事務作業や管理業務の削減や DX 化
- ⑥ 経営層による明確な方針
- ⑦ 上司や本部のバックアップ(対話など)
- ⑧ その他()
- ⑨ 特になし

(エ)事業性融資や事業者支援に現場で積極的に取り組んでいる or 進まない理由や背景があればお聞かせください。(自由記載)

--

4. 人材育成や教育の目線

(ア) 事業性融資や事業者支援能力を高めるために良いと思うスキルアップ方法を教えてください。

(複数回答可)

- ① 自主学習(テキストや動画)
- ② OJT
- ③ 社内研修等
- ④ 外部研修(座学・オンライン研修を含む)
- ⑤ 外部研修(事例を使ったグループワーク等)
- ⑥ 継続的な研修プログラム
- ⑦ 資格試験
- ⑧ 昇格要件
- ⑨ 上司・同僚のフォローアップ
- ⑩ その他()

(イ) その他、事業者支援能力を高めるための育成手法などがあれば、自由にご記載ください。

5. 「着眼点」の普及促進活動について

1. (エ)で③～⑥(企業支援関連部署または企画・人事研修部署)を選択の方のみご回答ください。

(ア) 「着眼点」に係る研修・勉強会の取組みについて教えてください。

- ① 実施済み(今後の計画未定) →(イ)へ
- ② 実施済み(継続実施予定) →(イ)へ
- ③ 検討中 →アンケートは終了です。
- ④ 実施予定なし →アンケートは終了です。

(イ) これまでに開催した研修・勉強会の参加者数((ア)で1と2をご回答の方のみ、数字のみでご回答ください。)

人

以上